

Olli Nissinen

MRO-hankintojen kehittäminen Suomen Sokeri Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK)
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Insinöörityö
12.5.2011

| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika | Olli Nissinen MRO-hankintojen kehittäminen Suomen Sokeri Oy:ssä 86 sivua + 4 liitettä 12.5.2011 |
| Tutkinto | insinööri (AMK) |
| Koulutusohjelma | tuotantotalous, LAP07S |
| Suuntautumisvaihtoehto | toimitusketjujen hallinta ja liiketoiminta |
| Ohjaajat | Janne Sullström, ostaja Hannu Räsänen, yliopettaja |
| <p>Insinööriytyössä oli tavoitteena tarjota uusia näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia Suomen Sokeri Oy:n (jatkossa SSOY) Porkkalan tehtaan MRO-hankintojen toteuttamiseksi. Insinööriytyössä tarkasteltiin yrityksen aiemmin toteuttamia toimenpiteitä MRO-hankintojen kehittämiseksi ja analysoidaan niiden onnistumisen ja epäonnistumisen syitä ja seurauksia, jotta hankinnat voidaan tulevaisuudessa toteuttaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti.</p> <p>MRO-nimikkeet ovat nimikkeitä, joita kunnossapitotoiminnot tarvitsevat tuotantolaitoksen ydinprosessien toiminnan turvaamiseksi. MRO-nimikkeitä ovat esimerkiksi kiinnitystarvikkeet, työkalut, suojavälineet sekä siivoustarvikkeet. Nykyisellään toistuvat, yksinkertaiset MRO-hankinnat työllistävät SSOY:n hankintahenkilöstöä runsaasti ja vievät aikaa strategisesti tärkeämpien hankintakokonaisuuksien hallinnasta.</p> <p>Insinööriytyössä on käytetty työn ohessa tapahtuvaa osallistuvaa havainnointia, hankintahenkilöstön haastatteluja, sekä yrityksen tietojärjestelmistä haettujen tietojen analysointia. Ratkaisuehdotusten myötä Suomen Sokeri Oy:n epäsuorien hankintojen toteuttamista voidaan tehostaa tulevaisuudessa merkittävästi jakamalla vastuuta hankintojen toteuttamisesta sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa.</p> <p>Kirjallisten lähteiden, haastattelujen, osallistuvan havainnoinnin sekä nykytilanteen analysoinnin tuloksena luotiin uusia toimintamalleja MRO-hankintojen toteuttamiseksi tulevaisuudessa. Tuloksena syntyi hankintojen strategista lähestymistä painottava toimintamalli, jossa vastuuta yksinkertaisten rutiinihankintojen operatiivisesta toteuttamisesta siirretään entistä vahvemmin toimittajan vastuulle. Malli tarjoaa nykyaikaisia vaihtoehtoja rutiinihankintojen toteuttamiseen esimerkiksi e-katalogeja sekä varastointiautomaatteja hyödyntämällä.</p> <p>Ehdotettujen ratkaisujen myötä Suomen Sokeri Oy:n Porkkalan tehtaan MRO-hankinnat voidaan tulevaisuudessa toteuttaa tehokkaasti, hallitusti ja toiminnan kehittymistä seuraten. Lisäksi kunnossapitotoimintojen tehokkuus paranee, kun käyttäjät voivat osallistua entistä vahvemmin hankintojen määrittelyvaiheeseen ja toteutukseen. Toimintaan sitoutuu aiempaa vähemmän pääomaa hankintasykliä tiivistämällä ja ulkoistamalla vastuuta nimikkeiden varastoinnista toimittajalle.</p> | |
| Avainsanat | Hankinta, MRO, Logistiikka, SCM, toimittajayhteistyö, |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Olli Nissinen Developing MRO-procurement in Suomen Sokeri Oy 86 pages + 4 appendices 23 May 2011 |
| Degree | Bachelor of engineering |
| Degree Programme | Industrial management and engineering |
| Specialisation option | Supply chain management and business |
| Instructors | Janne Sullström, purchaser Hannu Räsänen, principal lecturer |
| <p>The main focus in this thesis was to plan new operational models aiming to optimize the purchasing processes for MRO materials in Suomen Sokeri Oy. MRO stands for Maintenance, Repair and Operations and is a vital function for effective operation of a production facility. MRO materials include for instance bolts, screws, cleaning equipment and protective clothing. These types of indirect materials are usually low value items in terms of purchasing price but form significant costs during the whole lifecycle of the product when the total cost of ownership perspective is taken into account.</p> <p>The driving force for this thesis was the need from Suomen Sokeri Oy to create standardized and efficient purchasing policies for MRO materials so that they require as little effort from the purchasing personnel as possible. By effectively organizing the MRO purchases, the purchasing function can focus on strategically more important materials and operate with significantly less restricted assets. In order to assess the current situation of MRO purchases, earlier development projects and publications concerning purchasing and MRO were studied and analyzed.</p> <p>The results of this thesis include a model for modern, efficient and strategically operated MRO purchasing function. The key to optimizing the purchasing of MRO materials is supplier base management and efficient operational processes in purchasing. By using modern ordering and warehouse replenishment methods such as vendor managed inventories, e-catalogues and automated purchase orders the purchasing function will be able to focus on more valuable purchasing categories and operate more efficiently.</p> <p>As a result of the presented model for MRO purchases the company can achieve significant cost savings by operating with less restricted assets as the responsibility for replenishment and warehouse management of MRO items shifts towards the vendor. By utilizing the proposed model, the purchasing function has a standardized and documented method for selecting and evaluating current and future vendors. By selecting the right partners, the purchasing function can prevent many possible supply issues beforehand.</p> | |
| Keywords | purchasing, MRO, logistics, materials management, SCM, SRM |

Sisällys

| | |
|--|----|
| Käytetyt lyhenteet | 1 |
| 1 Johdanto | 2 |
| 1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset | 3 |
| 1.2 Tutkimusmenetelmä | 4 |
| 2 Yritysesittely | 4 |
| 2.1 Nordzucker-konserni | 4 |
| 2.2 Tuotevalikoima | 7 |
| 2.3 Nordic Sugar -divisioona | 8 |
| 2.4 Finnsugar-divisioona | 9 |
| 3 Hankintatoimi teollisessa tuotantoympäristössä | 11 |
| 3.1 Hankintatoimen kehitys | 11 |
| 3.2 Hankintatoimen rooli teollisuusyrityksissä | 13 |
| 3.3 Hankintatoimen osa-alueet ja toteuttamismuodot | 15 |
| 3.4 Kraljicin matriisi hankintojen ryhmittelyn työkaluna | 16 |
| 3.5 Hankintatoimen tehtävät ja käytännöt | 20 |
| 3.5.1 Hankintatoimi reaktiivisena toimintona | 21 |
| 3.5.2 Proaktiivinen hankintatoimi | 22 |
| 3.5.3 Nykyaikaisen hankintatoimen prosessit | 23 |
| 3.6 Hankintatoimen vaikutus yrityksen kannattavuuteen | 25 |
| 4 Toimittajamarkkinarkkinoiden hallinta - Sourcing | 30 |
| 4.1 Toimittajamarkkinoiden strateginen hallinta - Strategic Sourcing | 32 |
| 4.1.1 Yhden toimittajan malli | 33 |
| 4.1.2 Monen toimittajan malli | 34 |
| 4.1.3 Delegoitujen hankintojen malli | 35 |
| 4.1.4 Rinnakkaiset hankinnat | 37 |
| 4.1.5 Kahden toimittajan 70–30 -menetelmä | 38 |
| 4.1.6 Toimittajayhteistyömallien sovittaminen hankintastrategiaan | 38 |
| 4.2 MRO-hankintojen toimittajayhteistyö | 40 |
| 4.2.1 MRO-toimittajan valintaprosessi | 40 |
| 4.2.2 Hankintoja tehostavat yhteistyövaihtoehdot | 43 |
| 4.3 MRO-nimikkeiden toimittajamarkkinoiden yleiskatsaus Suomessa | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5 | Hankintatoimi Suomen Sokeri Oy:ssä | 49 |
| 5.1 | Organisaatio ja vastualueet | 49 |
| 5.2 | Tietojärjestelmät hankintatoimen työkaluina | 50 |
| 5.3 | MRO-nimikkeiden hankintaprosessit | 53 |
| 5.3.1 | MRO-nimikkeiden hankinta ja materiaalihallinto | 55 |
| 5.3.2 | Materiaalihallinto osana hankintatointa | 56 |
| 5.4 | Toimittajasuhteet | 59 |
| 5.5 | Kehitysprosessit | 62 |
| 6 | Tulevaisuuden MRO-hankinnat Suomen Sokeri Oy:ssä | 66 |
| 6.1 | MRO-hankintojen parhaat käytännöt | 66 |
| 6.2 | MRO-hankintojen strategia 2011 | 67 |
| 6.2.1 | Sisäinen palvelunäkökulma | 68 |
| 6.2.2 | Ulkoisten resurssien hyödyntäminen ja operatiivinen tehokkuus | 70 |
| 6.2.3 | Jatkuvan kehittämisen kulttuuri | 73 |
| 6.2.4 | Työkalu toimittajakentän hallintaan | 74 |
| 6.3 | MRO-hankintojen operatiivinen toteuttaminen | 75 |
| 6.3.1 | Tarvikeautomaatti | 76 |
| 6.3.2 | Hyllytyspalvelu | 78 |
| 6.3.3 | E-katalogiratkaisut | 79 |
| 7 | Yhteenveto | 81 |
| | Lähteet | 83 |
| | Liitteet | |

Liite 1. Hankintatoimen nykytila-analyysi

Liite 2. Kaupintavarastohaastattelun kysymykset 14.1.2011

Liite 3. Esimerkki keskittämisen kustannussäästöistä: Kiilahihnat

Liite 4. Supplier Base Management – Työkalu toimittajakentän hallintaan

Käytetyt lyhenteet

| | |
|------|---|
| BOM | <i>Bill Of Materials.</i> Materiaalin tuoterakenne, joka esittää lopputuotteen tarvitsemat komponentit ja raaka-aineet. |
| CIPS | <i>Chartered Institute of Purchasing & Supply.</i> Ostotoimintaan erikoistunut kansainvälinen palveluorganisaatio. |
| CRM | <i>Customer Relationship Management.</i> Asiakkuudenhallinta. |
| EDI | <i>Electronic Data Interchange.</i> Standardoitu tekniikka organisaatioiden väliseen tiedonsiirtoon. |
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning.</i> Yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi useita yrityksen keskeisiä toimintoja yhden ohjelmiston alle. |
| JIT | <i>Just In Time.</i> Tuotannonohjausstrategia, tarkoituksena parantaa tuotanto-,myynti-, tai esimerkiksi logistiikkaprosessin tehokkuutta. |
| MRO | <i>Maintenance, Repair and Operation/Overhaul.</i> Yrityksen kunnossapitotoiminnot. |
| MRP | <i>Materials Requirement Planning.</i> Materiaalien tarvelaskenta. |
| PLM | <i>Product Lifecycle Management.</i> Tuotteen elinkaaren hallinta. |
| PSA | <i>Preferred Supplier Agreement.</i> Avaintoimittajasopimus. |
| SAP | <i>Systeme Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung.</i> Saksalaislähtöinen ERP-järjestelmien markkinajohtajayritys. |
| SCM | <i>Supply Chain Management.</i> Tilaus-toimitusketjun hallinta. |
| SRM | <i>Supplier Relationship Management.</i> Toimittajasuhteiden hallinta. |
| SSOY | Suomen Sokeri Oy. |
| TCO | <i>Total Cost of Ownership.</i> Kokonaiskustannusajattelu, käsittäen tuotteen hankintaa edeltävät, hankinnan toteuttamis-, sekä hankinnan jälkeiset kustannukset. |
| VMI | <i>Vendor Managed Inventory.</i> Toimittajan ylläpitämä varasto. |
| XML | <i>Extensible Markup Language.</i> Standardoitu formaatti tiedon välitykseen järjestelmien välillä ja dokumenttien tallennukseen. |

1 Johdanto

Hankintatoimi on eräs tärkeimmistä logistisista toiminnoista. Keskeisenä logistiikan toimintona se korostaa yrityksen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välisen yhteistyön merkitystä yrityksen toimitusketjujen hallinnassa. Hankintatoimen painopiste onkin viime vuosina kehittynyt suhdeperusteiseen suuntaan aiemmin vallinneista vaihdantaperusteisista näkemyksistä. Suhdeperusteinen painopiste tarkoittaa yhä tiiviimpää yhteistyötä yrityksen toimitusketjun jäsenten välillä, jonka tavoitteena on saavuttaa säästöjä ja parannuksia ajan, kustannusten, laadun sekä toimitusten kehittämisen kautta. (Monczka ym. 2005: 103.)

MRO(Maintenance, Repair and Operations)-nimikkeet tarkoittavat kunnossapidon nimikkeitä, joihin sisältyvät varaosat, kiinnitystarvikkeet, työkalut, kulutustavarat, siivousvälineet ynnä muut tuotantolaitoksen ylläpitoon ja päivittäisiin toimintoihin tarvittavat materiaalit. MRO-nimikkeisiin kuuluvien materiaalien hankinnat eivät siis vaikuta suoraan lopputuotteeseen, joten niitä kutsutaan usein myös epäsuoriksi hankinnoiksi. MRO-materiaalit muodostavat hankintatoimen ja materiaalihallinnon kannalta oman erikoisryhmänsä. Ne ovat nimikkeitä, joiden hankintojen kokonaisarvo on rahallisesti vähäinen, mutta niiden ostovolyymit ovat suuria ja tilausrytmi tiheä. Ilman hankintojen suunnittelua ja hallintaa MRO-nimikkeet ovat hankintahenkilöstöä runsaasti työllistävä materiaalityyppi. Suurten volyymien seurauksena MRO-nimikkeiden hankinta aiheuttaa runsaasti transaktiokustannuksia sekä tehotonta operatiivista työtä, mikä vie aikaa strategisesti tärkeämpien hankintakokonaisuuksien hallinnasta. MRO-nimikkeiden hankinnassa on tärkeää pyrkiä keskittämään volyymeja, automatisoimaan prosesseja sekä hyödyntämään toimittajayhteistyötä hankintojen kustannustehokkaan toteuttamisen takaamiseksi. (Monczka ym. 2005: 178).

Kai Häkkinen (2005: 33-34) on VTT:lle tekemässään tutkimuksessa listannut hankintatoimen yleisiä kehitystrendejä. Tutkimuksen perusteella selkeitä toimittajakentän hallintaan liittyviä suuntauksia ovat hankintojen keskittäminen, toimittajien vähentäminen ja yhteistyön sekä kumppanuussuhteiden tiivistyminen. Viime vuosina hankintojen kustannuspaineiden kasvaessa näihin kyseisiin suuntauksiin myös Suomen Sokeri Oy:ssä on viime aikoina kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota.

Tämän insinööritoiminnan aiheena on tarkastella Suomen Sokeri Oy:n (jatkossa SSOY) hankintatoimen roolia ja nykyisiä toimittajasuhteita sekä tarjota ratkaisuvaihtoehtoja, joita hyödyntämällä tulevaisuuden MRO-nimikkeiden hankinnasta saadaan mahdollisimman tehokasta ja helposti

toteutettavaa. Työ on toteutettu ostavan organisaation näkökulmasta, mutta hankintatoimen vahvan vuorovaikutteisuuden vuoksi myös toimittajan näkökulma on huomioitu eri vaihtoehtoja analysoitaessa. Työn kautta tarkastellaan SSOY:n hankintatoimen prosesseja, MRO-toimittajakentän nykytilaa sekä toimittajayhteistyön vaatimuksia ja mahdollisuuksia tulevaisuuden MRO-hankintatoimen optimoimiseksi.

Insinööri työ rakentuu neljästä osasta. Ensin esitellään työn taustatiedot ja tavoitteet, joiden myötä määritellään viitekehys työn toteuttamiselle. Toisessa osiossa analysoidaan hankintatoimen ja materiaalihallinnon teoriaa ja pohjustetaan työn tutkimusosiota. Kolmannessa osiossa kuvataan toimeksiannon mukaisten osa-alueiden nykytilaa ja kuvataan nykyiset prosessit ongelmien ja vahvuuksineen käytännössä. Viimeinen osuus on kokoava tutkimusosuus, jossa aiempia osioita yhdistellen esitetään työn toteuttamisen aikana syntyneet ratkaisu- ja kehitysehdotukset toimeksiantajan toimintojen nykytilan kehittämiseksi. Viimeisen osion päätteeksi tehdään yhteenveto työn tavoitteista, niiden täyttymisestä ja ratkaisuehdotusten toteuttamisen tulevaisuudesta. Samalla arvioidaan työn onnistumista sekä mahdollisia lopputulosten hyödynnettävyyteen vaikuttaneita tekijöitä.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Insinööri työssä tarkastellaan hankintatoimen asemaa osana toimitusketjua ja sen toteuttamisen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Tavoitteena on selvittää kuinka SSOY:n MRO-hankinnat toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti tulevaisuudessa. Pää tavoitteen saavuttamiseksi pohditaan muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka toimittajayhteistyötä voidaan kehittää MRO-nimikkeiden hankinnassa?
- Miten MRO-hankinnat luokitellaan ja toteutetaan tulevaisuudessa?
- Millä kriteereillä MRO-toimittajasuhteet tulisi muodostaa?
- Minkälaisia toimintamalleja MRO-hankintojen toteuttamiseksi voidaan käyttää?

SSOY:n hankintatoimen historiaa ja nykytilaa analysoimalla pyritään luomaan keinoja, joilla MRO-nimikkeiden hankintatoimi voidaan toteuttaa nykyistä tehokkaammin tulevaisuudessa.

Toimintatapoja tehostamalla, nykyistä toimintaa analysoimalla ja toimittajayhteistyötä hyödyntämällä hankinnoissa voidaan saavuttaa suoria kustannussäästöjä sisäisten prosessien tehostuessa, hankintahintojen alentuessa ja toiminnan laadun parantuessa. Automatisoimalla MRO-hankintoja ja siirtämällä operatiivisen hankintatoimen vastuuta toimittajalle

hankintahenkilöstö voi keskittyä strategisesti merkittävämpien hankintakokonaisuuksien hallintaan, jolloin pystytään keskittymään tehokkaammin yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeämpiin hankintoihin.

MRO-nimikkeiden jaottelu ja ryhmittely voidaan tehdä usealla eri tavalla. Wireman (2008: v) on jaotellut karkealla tasolla MRO-nimikkeet varaosiin ja kunnossapidon käyttötarvikkeisiin. Tämän insinööriyön rajauksena on käyttötarvikkeiden hankintatoimen eli rutiinihankintoihin kuuluvien toistuvien, vähäarvoisten hankintojen analysointi ja avaintoimittajayhteistyön tulevaisuuden mahdollisuuksien arviointi.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Insinööriyön tutkimusongelmaa lähestytään laadullisen tapaus- eli case-tutkimuksen menetelmin. Tapaustutkimuksen keinona on lähestyä toiminnassa olevaa tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta syvällisen ja eri näkökulmista tapahtuvan tarkastelun kautta. Laajan aineiston analysoinnin sijaan keskitytään yhteen tai korkeintaan muutamaankin tutkittavaan tapaukseen, joihin paneudutaan syvällisesti käyttämällä eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksen tavoitteita mukaillen tämän insinööriyön tavoitteena on tutkia, kuvailla ja selittää ilmiöitä sekä tehdä uusia havaintoja tarkasteltavasta tapahtumasta tai kokonaisuudesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä työssä MRO-nimikkeiden hankintatoimi kohdeyhteyksessä muodostaa tutkittavan kokonaisuuden, jonka toteutumista ja ominaispiirteitä pyritään kuvaamaan systemaattisesti ja kuvaavasti.

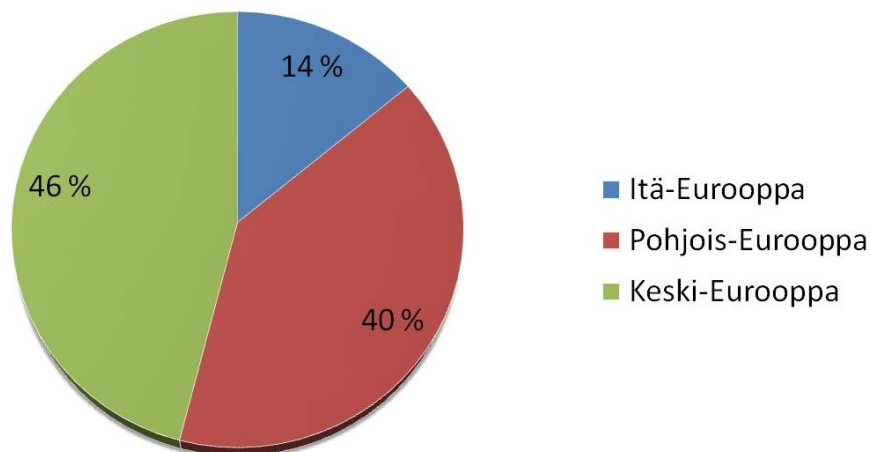
Insinööriyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät ovat työtehtävien ohessa tapahtunut osallistuva havainnointi, haastattelut, tietojärjestelmän raportit sekä kyselylomakkeiden käyttö. Haastateltavina on käytetty SSOY:n osto-organisaation jäseniä.

2 Yritysesittely

2.1 Nordzucker-konserni

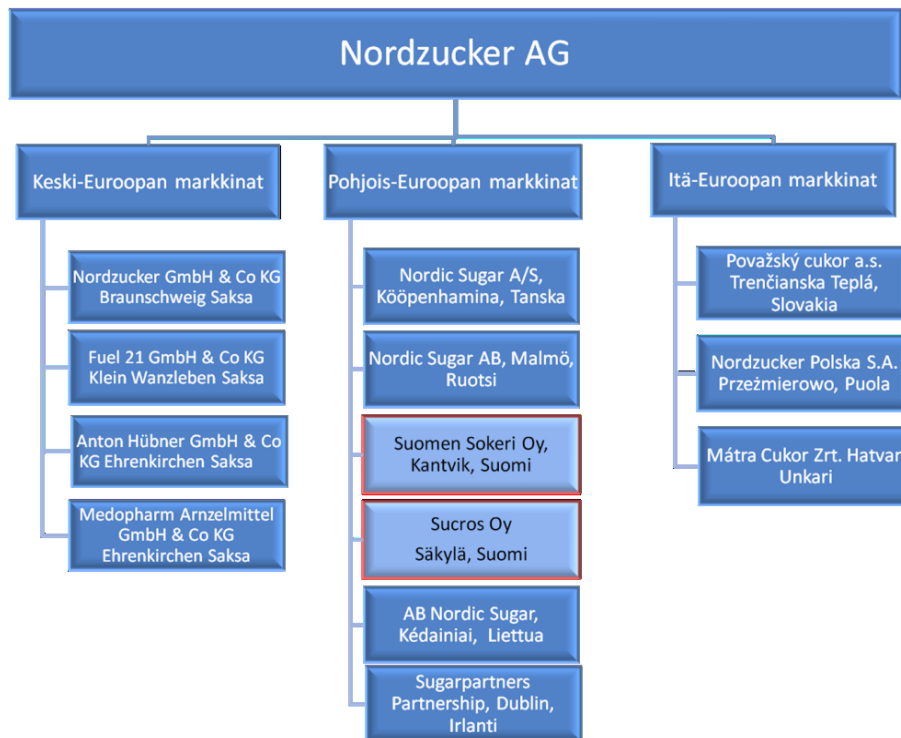
Saksalainen sokerintuotantoyhtiö Nordzucker on Euroopan suurimpia sokerinvalmistajia (Nordzucker 2010a). Nordzucker on pääosin juurikkaanviljelijöiden omistama yritys. Yhtiön pääomistajat ovat kolme viljelijöiden yhtiötä Nordzucker Holding AG (76 %), Union-Zucker Südhannover GmbH (11 %) sekä Nordharzer Zucker AG (8 %). Yrityksen pääkonttori sijaitsee Braunschweigissa, Saksassa. (Nordzucker 2010a.)

Vuonna 2009 Nordzucker konserni laajeni merkittävästi, kun se osti tanskalaisen Danisco-konsernin sokeriliiketoiminnan. Yritystoston myötä Nordzucker vahvisti asemiaan Euroopan suurimpien sokerintuottajien joukossa. Yritystoston vaikutukset kantautuivat Suomeen asti, kun aiemmin Danisco-konsernin osana toiminut Suomen Sokeri Oy liittyi kaupan myötä osaksi Nordzucker-konsernia. Daniscolta ostettu Sugar-liiketoimintayksikkö nimettiin Nordic Sugariksi, ja sen päämarkkina-alueina ovat Skandinavia ja Baltia (Nordzucker 2010b). Nordzuckerin markkina-alueiden liikevaihdon jakaantuminen on esitetty kuviossa 1.



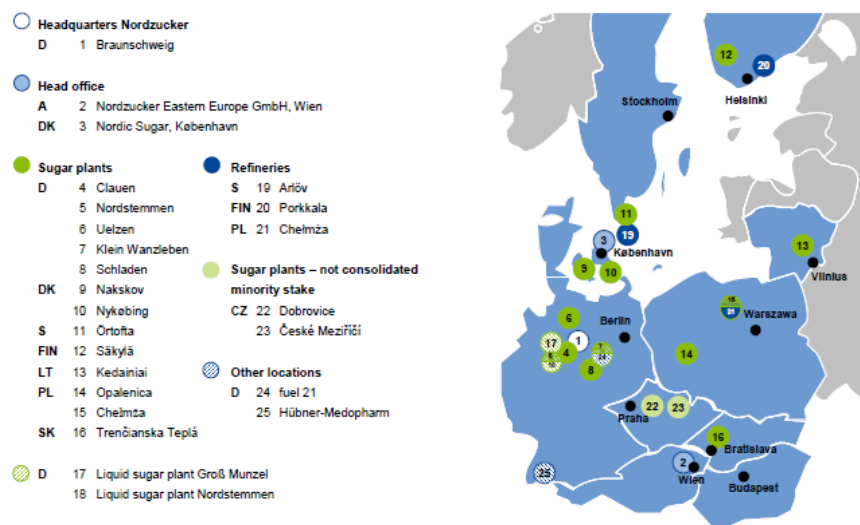
Kuvio 1. Liikevaihdon jakautuminen markkina-alueittain (Nordzucker 2010b).

Laajentumisen myötä Nordzuckerissa suoritettiin organisaatorakenteen uudelleenjärjestely, jonka seurauksena konserni on jaettu kolmeen päämarkkina-alueeseen, kuvion 2 mukaisesti (Nordzucker 2010b). Operatiivisista toiminnoista eri markkina-alueilla vastaavat paikalliset tytäryhtiöt tai yhteistyökumppanit. Suomessa on toimintaa nykyisin kahdella tehdasalueella, toinen sijaitsee Säkylässä ja toinen Porkkalassa, Kirkkonummella. Sucros Oy:n tehdas Säkylässä vastaa Suomen juurikassokerin tuotannosta ja Porkkalassa toimii puolestaan sokeripuhdistamo. Lisäksi Porkkalaan ovat keskittyneet Suomen hallinto-, myynti- ja markkinointitoiminnot, jotka toimivat Porkkalan tehtaan yhteydessä. (Nordic Sugar 2011.)



Kuvio 2. Nordzucker-konsernirakenne ja tytäryhtiöt vuonna 2010 (Nordzucker 2010c.)

Nordzuckerilla on 17 tuotantolaitosta, joissa työskentelee yhteensä keskimäärin 4300 työntekijää yhdeksässä maassa. Kuvassa 1 on esitetty Nordzuckerin toimipisteet ja niiden sijainti Euroopassa. Yhtiön toimitusjohtajana toimii saksalainen Hartwig Fuchs. Nordzucker-konsernin sokerintuotanto vuonna 2009 oli 2,87 miljoonaa tonnia, mikä on noin 20,8 prosenttia EU:n alueen kokonaistuotannosta. Nordzucker on Euroopan toiseksi suurin sokerintuottaja myyntivolyymilla mitattuna. (Nordzucker 2010a.)



Kuva 1: Nordzuckerin toimipisteiden sijainti (Nordzucker 2010a.)

Konsernin liikevaihto tilikaudella 2009–2010 oli noin 1,8 miljardia euroa, joka kasvoi 52 prosenttia verrattuna tilikauteen 2008–2009. Liikevaihdon merkittävä kasvu oli seurausta markkinoiden kasvusta Nordic Sugar -yhtymän seurauksena. Liikevaihdon kasvusta huolimatta konsernin nettotulos painui kuitenkin tilikaudelta kymmenen miljoonaa tappiolle, mutta siihen syynä olivat Nordic Sugar -yhtymän aiheuttamat kirjauskirjaukset, sijoitusportfolion uudelleenallokointi tuottavuuden parantamiseksi sekä Itä-Euroopan myyntiyhtiö Eurosugarin uudelleenintegrointi. Tilikausi 2009–2010 oli ensimmäinen, jossa Nordic Sugarin liiketoiminta oli yhdistettynä konsernin kirjanpitoon. (Nordzucker 2010a.)

2.2 Tuotevalikoima

Nordzuckerin visiona on olla Euroopan johtava sokerintuottaja tarjoamalla räätälöityjä ratkaisuja kuluttajien ja teollisuuden tarpeisiin tehokkaasti ja laadukkaasti. (Nordic Sugar 2010c). Päätuotekategoriat on esitelty taulukossa 1. (Nordzucker 2010e) Teollisuustuotteet muodostavat noin 80 prosenttia liikevaihdosta, joista perinteiset kidesokerituotteet ovat suurin yksittäinen tuoteryhmä myynnillä mitattuna. (Nordzucker 2010f).

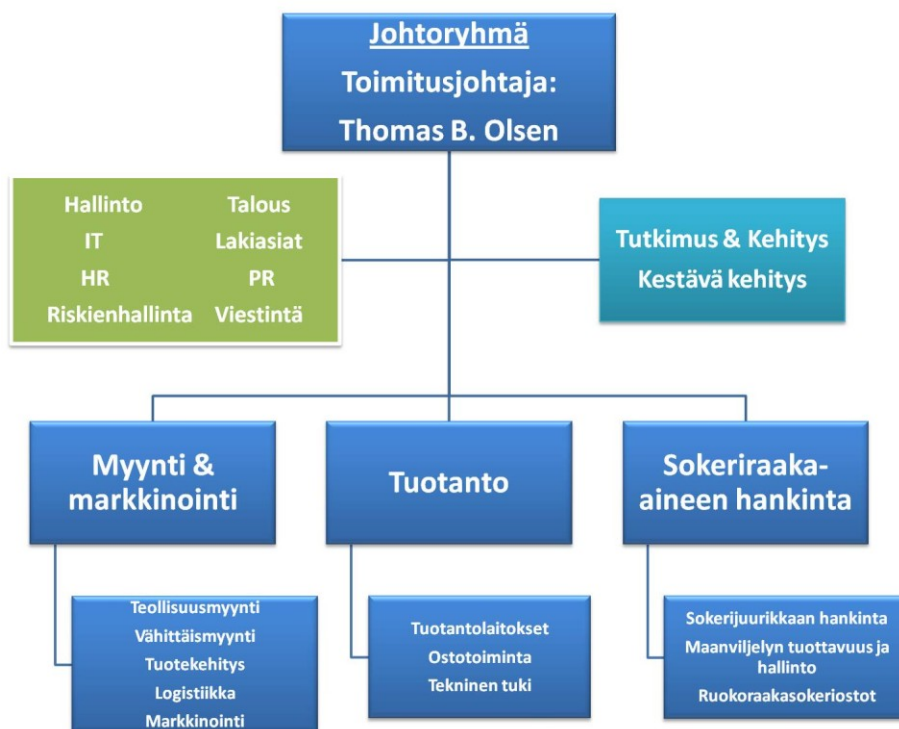
Taulukko 1. Nordzuckerin tuotekategoriat (Nordzucker 2010e).

| <u>Teollisuustuotteet</u> | <u>Vähittäistuotteet</u> | <u>Non-food -käyttökohteet</u> |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Perinteiset sokerituotteet | Sweet Family | Bioetanoli Fuel 21 |
| Nestesokerit | DanSukker | Lääketeollisuuden sovellukset |
| Erikoistuotteet | | Muut teollisuussovellukset |
| Rehut ja melassit | | |

Nordzuckerin kuluttajille suunnatut tuotemerkit ovat Keski- ja Itä-Euroopan markkinoiden Sweetfamily sekä Nordic Sugar -divisioonan tuottama Pohjoismaiden ja Baltian alueen tuotemerkki Dansukker. Nämä tuotemerkit kattavat laajan valikoiman erilaisia kuluttajatuotteita esimerkiksi leivontaan, koristeluun ja juomien makeuttamiseen. Kolmas Nordzuckerin tuotekategorioista koostuu erilaisista non-food käyttökohteisiin soveltuvista sokerijalosteista. Non-food -käyttökohteita ovat esimerkiksi bioetanolit tuotanto sekä erilaiset lääketieteellisuuteen kehitetyt makeutussovellukset. (Nordzucker 2010f.)

2.3 Nordic Sugar -divisioona

Nordic Sugar on Nordzuckerin Pohjois-Euroopan ja Baltian alueen liiketoiminnasta vastaava tytäryhtiö. Nordic Sugar siirtyi tanskalaiselta Danisco-konsernilta yritysoston myötä Nordzuckerin omistukseen vuonna 2009. (Nordic Sugar 2009.)



Kuvio 3. Nordic Sugarin organisaatiorakenne (Nordic Sugar 2010c.)

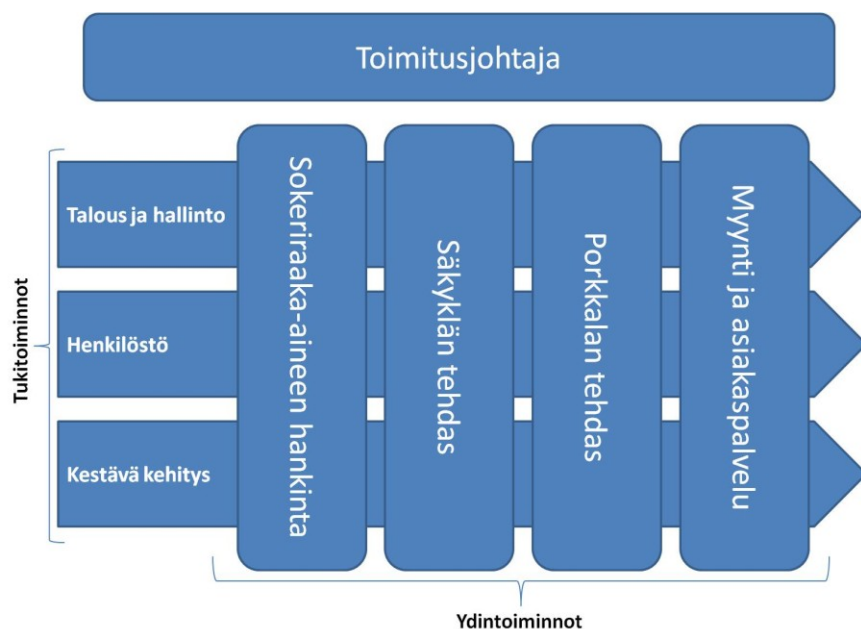
Nordic Sugar työllistää 1550 henkilöä jakautuen kuviossa 3 näkyviin osakokonaisuuksiin. Nordic Sugarin pääkonttori sijaitsee Kööpenhaminassa, jonne ovat keskittyneet yrityksen johto- ja hallintoelimet. Yrityksen organisaatiorakenne on arvoa tuottavien toimintojen osalta kolmijakoinen, ydintoimintokokonaisuudet ovat myynti ja markkinointi, tuotanto sekä raaka-ainehankinnat. (Nordic Sugar 2010c)

Nordic Sugarin markkina-alue käsittää noin 30 miljoonaa kuluttajaa Pohjois-Euroopan ja Baltian alueella. Vuosittainen tuotanto on noin miljoona tonnia sokeria, joka vastaa noin 6,25 prosenttia EU:n alueen vuosittaisesta kulutuksesta. Nordic Sugarilla on tuotantolaitokset Tanskassa Nakskovissa ja Nykøbingissä, Ruotsissa Örtöftassa sekä Suomessa Säköylässä. Lisäksi toimipisteisiin kuuluvat sokeripuhdistamot Arlövissa Ruotsissa ja Porkkalassa sekä myyntiyhtiöt Islannissa, Latviassa ja Norjassa. Lisäksi Virossa toimii myyntikonttori. (Nordic Sugar 2011a.)

Nordic Sugarin tuoteportfolio muodostuu kahdesta pääryhmästä. Merkittävin tuoteryhmä ovat teollisuustuotteet, jotka muodostavat noin 80 prosenttia liikevaihdosta. Toinen päätuoteryhmä ovat kuluttajatuotteet, jotka tuovat loput noin 20% liikevaihdosta. Nordic Sugarin -tuotteita myydään Dansukker -tuotemerkin alla, joka siirtyi Danisco Sugar -yhtymän myötä. Nordic Sugar -divisioonan osuus koko konsernin liikevaihdosta oli noin 724 miljoonaa euroa vuonna 2009, mikä on noin 40 prosenttia kokonaisliikevaihdosta (Nordic Sugar 2009.)

2.4 Finnsugar-divisioona

Suomen Sokeri Oy, Sucros Oy sekä Nordic Sugar Oy muodostavat Finnsugar-divisioonan, joka ydintoiminnoillaan vastaa Suomen sokerituotannosta. Finnsugar-divisioonan organisaatiorakenne on esitetty kuviossa 4.



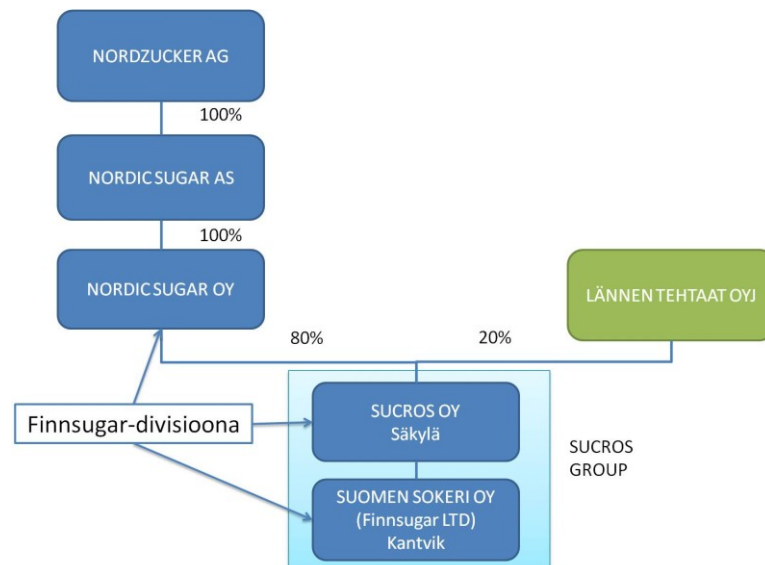
Kuvio 4. Finnsugar-divisioonan organisaatio (Finnsugar 2009.)

Finnsugar-divisioonan ydintoiminnot toteuttavat yhteistyössä tukitoimintojen kanssa tehtävää, jonka tavoitteena on tarjota asiakkaiden odottama lopputulos. Finnsugarin juridisilla yhtiöillä on yhteinen toimitusjohtaja, joka vastaa yhtiöiden toiminnasta ja johtamisesta. (Finnsugar 2009.)

Suomen Sokeri Oy

Suomen Sokeri Oy perustettiin vuonna 1918 kuuden suomalaisen sokeripuhdistamon yhdistäessä voimansa. Suomen Sokeri Oy:n muodostivat Töölön, Auran, Kotkan, Vaasan, Pietarsaaren sekä Hietalahden sokeritehtaat. Suomen Sokeri Oy vastasi Suomen sokerituotannosta aina vuoteen 1989 asti, jolloin nimi muutettiin Cultor Oy:ksi. Suomen Sokeri Oy jatkoi kuitenkin myynti- ja markkinointiyhtiönä ja vuonna 1990 Cultor Oy sekä Lännen Tehtaat Oy yhdistivät tuotantoaan, minkä seurauksena syntyi Sucros Oy. Vuodesta 1999 Cultor Oy kuului tanskalaiseen Danisco -konserniin, kunnes se siirtyi osaksi saksalaista Nordzuckeria vuonna 2009. (Nordic Sugar 2011b.)

Nykyään Suomen Sokeri Oy on osa Nordzucker -konsernia ja kuuluu Pohjoismaiden toiminnoista vastaavaan Nordic Sugar -yhtiöön. Suomen sokerituotantoon osallistuvien yritysten muodostaman Finnsugar-divisioonan omistussuhteet on esitetty kuviossa 5. Tässä insinööriyössä keskitytään Suomen Sokeri Oy:n sisäisten toimintojen tarkasteluun Porkkalan tehtaalla toimivan hankintaosaston näkökulmasta.



Kuvio 5. Suomen Sokeri Oy:n omistussuhteet (Ennelin 2009.)

Porkkalan tehdas

Porkkalan tehtaan toimintoihin kuuluu raakasokerin puhdistaminen, nestesokerien, siirappien sekä muiden erikoistuotteiden valmistaminen, pakkaaminen, varastointi sekä toimittaminen asiakkaille. Lisäksi Porkkalan tehtaalla hankintatoimi koordinoi koko Finnsugar-divisioonan ostotoimintaa ja hankintayhteistyötä Nordic Sugar -emoyhtiön suuntaan. (Finnsugar, 2009) Porkkalan tehtaalla raaka-aineet ovat ulkomailta tuotava ruokoraakasokeri sekä Säkylän juurikassokeritehtaalla valmistettava juurikassokeri. Porkkalan sokeripuhdistamon kapasiteetti on nykyisellään noin 650 tonnia vuorokaudessa. (Nordic Sugar 2011a.)

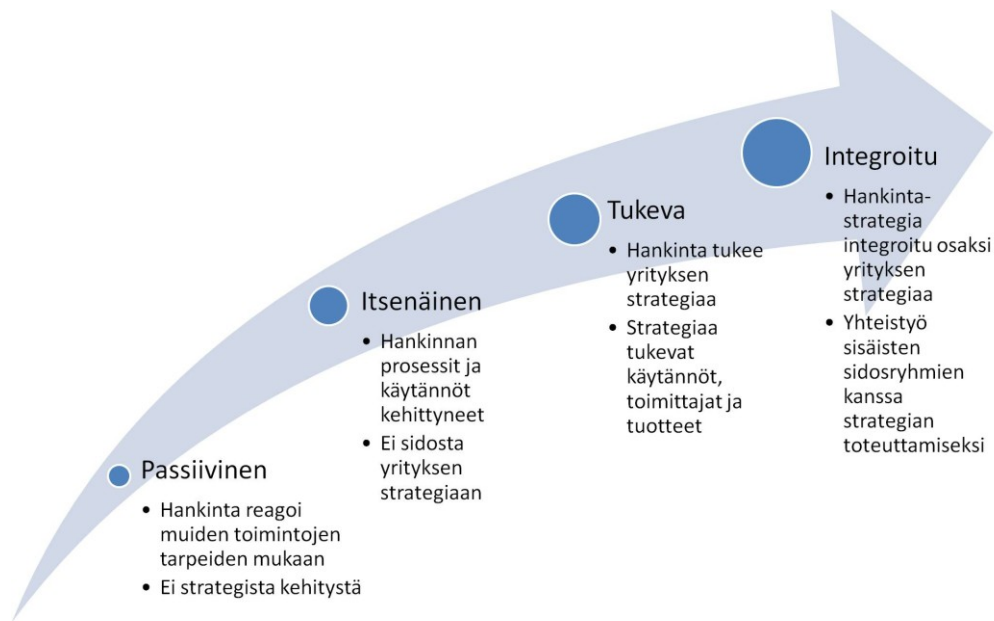
Porkkalan tehtaalla valmistetaan monenlaisia erikoissokereita elintarviketeollisuuden tarpeisiin, kuten makeisten, juomien, hillojen ja leipomotuotteiden valmistukseen. Lisäksi Porkkalassa valmistetaan ja pakataan Dansukker -tuotemerkillä myytäviä vähittäiskaupan tuotteita kuten palasokereita, rae- ja tomusokereita, hillisokereita sekä siirappeja. (Nordic Sugar 2011a.)

3 Hankintatoimi teollisessa tuotantoympäristössä

Hankintatoimen juuret ulottuvat aina ihmislajin alkuaikoihin asti. Aluksi hankintatoimi esiintyi vaihdantana, jossa tavaroiden vastineena vaihdettiin toisia tavaroita tai palveluksia. Vähitellen vaihdannan välineeksi kehittyi raha, jonka myötä ostamisesta ja tavaroiden sekä palveluiden hankinnasta tuli yhä merkittävämpi osa kaupankäynnin kokonaisuutta. Pitkästä historiastaan huolimatta hankintatoimen ammattimainen ja tieteellinen tarkastelu ja kehittyminen alkoi vasta 1950-luvun aikana. Ostamisen strateginen luonne ja merkitys vastapainona operatiivisen ostamisen painottamiseen alkoivat kehittyä vieläkin myöhemmin.

3.1 Hankintatoimen kehitys

Reck ja Long (1998: 2-8) ovat kuvanneet hankintatoimen kehitysvaiheita, joiden kautta hankintatoimesta voidaan kehittää tärkeä osa yrityksen kilpailuetua ja kannattavuutta. Reckin ja Longin malli etenee passiivisesta, reaktiivisesta hankintatoimesta proaktiiviseen kilpailukykyä tehostavaan integroituun hankintaan kuvion 6 osoittamalla tavalla.



Kuvio 6. Hankinnan kehitysvaiheet (Mukaillen Reck & Long 1998: 2–8).

Hankinnan kehitysvaiheita on kuvattu kirjallisuudessa monella muullakin tavalla ja näkemykset hankinnan painotuksista vaihtelevat strategisten tekijöiden painottamisesta operatiivisten toimintojen kehittymiseen. Esimerkiksi CIPS-instituutin johtaja, taloustieteiden tohtori David M. Jones on kritisoinut yllä esitettyä mallia sen liiallisen strategisen painotuksen sekä tarkkailtavien tunnuspiirteiden vähyyden vuoksi. Jones on laajentanut mallia 5-asteisen ja 18-osaisen kriteeristön muotoon, jossa mitattavia osa-alueita arvioidaan niiden kehityksen mukaan asteikolla 1–5, arvosanan 1 kuvatessa alkeellista ostamista ja 5 erittäin edistyttyä ostotoimintaa (Lysons & Farrington 2006: 10–13). Jonesin luomaa hankintojen nykytilan arviointimallia on käytetty SSOY:n nykytilan analysoinnissa ja kehityskohteiden havainnoinnissa. Arviointilomake ja arvioinnin tulokset löytyvät liitteestä 1.

Hankintojen strategisen merkityksen kasvu näkyy myös viime aikojen hankintojen muokkautumisessa ja painopisteiden siirtymisessä vähitellen strategisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Kai Häkkinen (2005: 33–34) on hankintatoimen ulkoistamista käsittelevässä tutkimuksessaan listannut eri lähteistä keräämiään hankintojen kehitystrendejä:

- yhteistyösuhteiden ja kumppanuuksien kehittäminen
- verkostoitumisen lisääntyminen
- ulkoistaminen, make-or-buy -päätökset
- keskittäminen ja hankintakokonaisuuksien kasvu

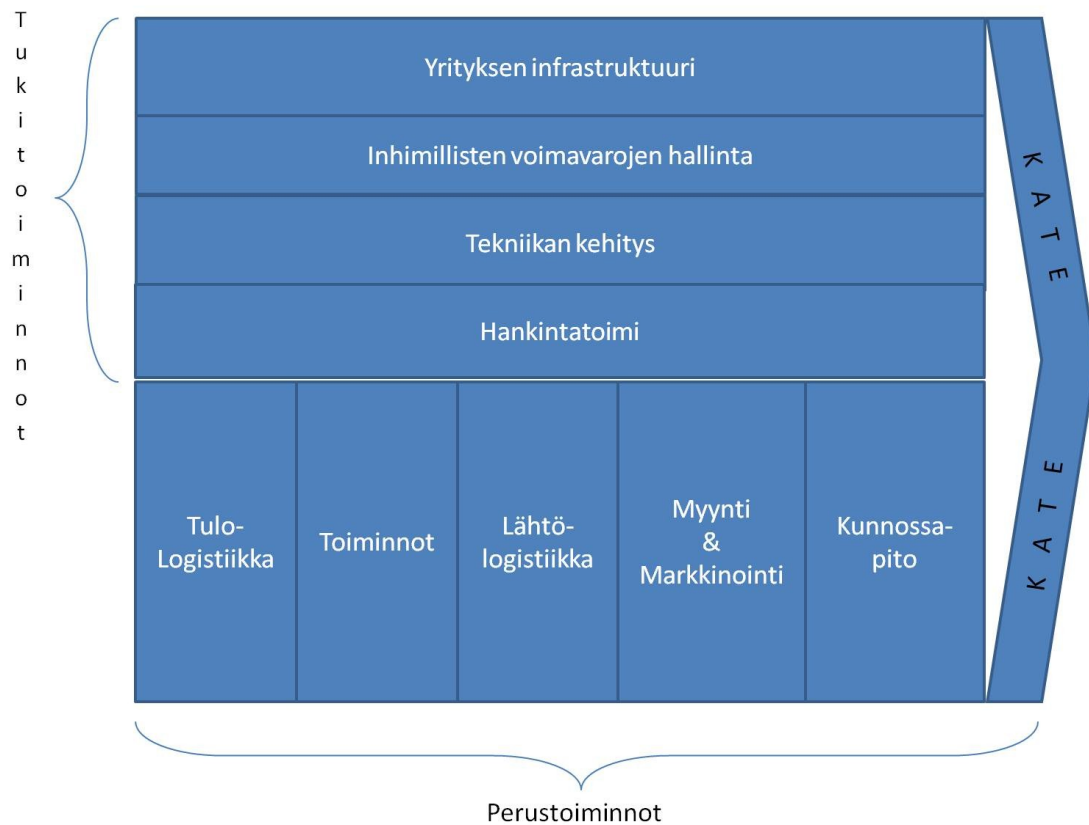
- hankintatoimen roolin korostuminen osana toimitusketjua, tuotannonsuunnittelua ja tuotannonohjausta
- toimittajien integrointi omaan toiminnanohjaukseen (ERP, portaaliratkaisut, internet) (Häkkinen 2005:33–34.)

Näiden kehitystrendien kautta voidaan havaita hankintatoimen siirtyvän yhä vahvemmin kohti yhteistyöperusteista toimintaa ja kommunikaation merkityksen korostumista verkostoitumisen myötä osakokonaisuuksien kasvaessa yhä suuremmiksi.

3.2 Hankintatoimen rooli teollisuusyrityksissä

Hankintatoimen perinteinen rooli teollisuusyrityksissä on nähty tuotekehityksen, tuotannon ja muiden ydintoimintojen tukena. Perinteisesti hankintatoimen tavoitteeksi on muodostunut vastauksien löytäminen kolmeen ostamisen peruskysymykseen: Mitä tarvitaan, mistä sen saa ja mitä se maksaa? (Iloranta & Pajunen Muhonen 2008: 67–69).

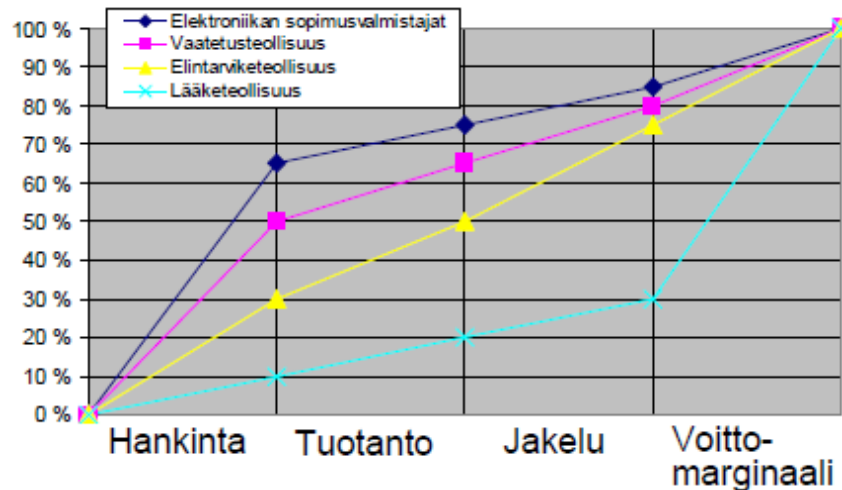
Etenkin perinteisillä teollisuuden aloilla kapea-alainen tuotantopainotteisuus ja vahvat perinteiset liikkeenjohdon teoriat, kuten esimerkiksi kuviossa 7 esitettävä Porterin arvoketjumalli ovat osaltaan vaikuttaneet hankintatoimen roolin muovautumiseen sisäisiä asiakkaita palvelevaksi tukitoiminnoksi. Hankintatoimen näkeminen tukitoimintona on aiheuttanut usein sen merkityksen väheksymistä osana yrityksen strategista päätöksentekoa sekä kokonaiskannattavuutta. Hankintatoimesta onkin useissa yrityksissä muodostunut toiminto, jossa henkilöstön työajasta valtaosa kuluu päivittäisten rutiinien suorittamiseen ja yleisten ongelmien ratkaisemiseen, eikä työtehtävien kehittämiseksi tai strategiselle suunnittelulle yksinkertaisesti riitä aikaa. (Aminoff, ym. 2002.)



Kuvio 7. Porterin arvoketjumalli (Porter 1985).

Porterin arvoketjumallin mukainen perinteinen näkemys hankintatoimen roolista arvontuotannon ydintoimintojen tukena osoittaa suhtautumista hankintatoiminnan merkitykseen yritysten kokonaismittakaavassa. Hankintatoimea ei perinteisesti ole nähty kriittisenä tekijänä yrityksen kokonaiskannattavuuden ja arvonlisän muodostumisessa. Tukitoiminnoiksi usein mielletty hankintatoimi onkin Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008: 41) mukaan osa-alue, jossa piilee valtavasti kehityspotentiaalia sekä kustannustehokkuuden että työmäärän optimoimisen näkökulmasta.

Toisaalta hankinnan merkityksestä kertoo se, että esimerkiksi vuonna 2005 toteutetun suomalaistutkimuksen (Kivistö, ym. 2005) mukaan materiaali- ja palveluhankintojen osuus suomalaisyritysten kokonaiskustannuksista on keskimäärin noin 80 prosenttia. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä hankintatoimen merkityksestä yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008; Kivistö, ym. 2005.)



Kuvio 8. Arvonlisän muodostuminen eri teollisuudenaloilla (Liikenne- ja viestintäministeriö 2009; Ojala ym. 2008: 432).

Toisen vastaväitteen Porterin näkemykselle hankintatoimen roolista vain tukitoimintona, antaa esimerkiksi kuviossa 8 esitettävä Ojalan ym. (2008:432) tutkimukseen pohjautuva arvonlisän muodostumista eri toimialoilla esittävä kuvaaja. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, Porterin arvoketjun näkemyksistä poiketen, että hankinta on useilla toimialoilla jopa merkittävin arvonlisään vaikuttava toiminto. Elektroniikkateollisuudessa hankinnan osuus tuotteen elinkaaren aikaisesta arvontuotannosta voi Ojalan ym. tutkimuksen mukaan olla keskimäärin 65 prosenttia ja elintarviketeollisuudessaakin noin 30 prosenttia. Nämä luvut puoltavat hankintatoimen roolin tarkastelua merkittävänä strategisena tekijänä, pelkän tukitoimintona näkemisen sijaan.

Hankintatoimen rooli ja arvostus vaihtelee hyvin paljon yrityksen painotuksista riippuen. Toiset yritykset ovat linjanneet hankintatoimen porteristisen näkemyksen mukaisesti tukitoiminnoiksi, jonka tehtävä on keskittyä hankintahinnan minimoimiseen, ostamisen transaktioihin ja toimitusten valvontaan varmistuen ydintomintojen häiriintymättömän toiminnan. Toisessa ääripäässä hankinta nähdään merkittävänä tekijänä yrityksen kannattavuuden muodostumisessa ja hankintastrategia integroidaan osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa. Näiden ääripäiden väliin mahtuu lukuisia välimuotoja hankintojen toteuttamiseen, eikä yhtä oikeaa tapaa organisoida ja johtaa hankintoja voi tai edes tarvitse nimetä. (Zenz, G.J 1994:9-10.)

3.3 Hankintatoimen osa-alueet ja toteuttamismuodot

Hankinnat voidaan jakaa useisiin eri kategorioihin esimerkiksi niiden käyttötarkoituksen, jalostusasteen, saatavuuden, tilausrivimäärien, rahallisen arvon tai henkilöstön vastuualueiden

mukaan. Erilaisia hankintakokonaisuuksia sokeripuhdistamon hankintatoimen näkökulmasta ovat esimerkiksi seuraavat:

- Raaka-ainehankinnat
 - Tuotteiden valmistuksessa suoraan käytettävät raaka-aineet
 - Sokerijuurikas, ruokoraakasokeri
- Apuainehankinnat
 - Tuotteiden valmistuksen apuna tai muuten epäsuorasti valmistettavaan tuotteeseen liittyvät materiaalit
 - Tuotantoprosessin tarvitsemat puhdistusaineet, suodatusmateriaalit
- Osavalmistehankinnat
 - Puolivalmisteet, komponentit, ym. tuotteeseen liitettävät osakokonaisuudet
 - Kanelijauhe, vaniljajauhe, väriaineet, ym. lisäaineet
- Investointihankinnat
 - Koneet, laitteet, kiinteistöt, tietojärjestelmät ja muut pidemmän aikavälin vaikutuksia omaavat hankinnat
- Palveluiden hankinnat
 - Logistiikkapalvelut, siivouspalvelut, rahtivalmistus, ulkoistetut tai ulkoiselta toimijalta ostettavat palvelut
- MRO-hankinnat
 - Usein omaksi ryhmäkseen erotellut vähäarvoiset, mutta ostorivimääräisesti merkittävät hankinnat
 - Varaosat, kiinnitystarvikkeet, suojausvälineet, siivousvälineet yms.

Kuten johdannosta on käynyt ilmi, tämän opinnäytetyön rajauksena on tarkastella erityisesti juuri MRO-nimikkeiden hankintaa.

3.4 Kraljicin matriisi hankintojen ryhmittelyn työkaluna

Edellä esiteltyjen hankintatyyppeiden jaottelussa on huomioitava kunkin hankintaryhmän erilaiset tarpeet ja piirteet. Hankintojen strateginen suunnittelu ja ryhmittely on tärkeää, jotta jokaisen hankintatyypin ominaispiirteet osataan ottaa huomioon ja täten soveltaa erilaisia hankintastrategioita mahdollisimman tehokkaasti kunkin hankintatyypin mukaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 142). Yksi työkalu hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittelyyn on Kraljicin matriisi, joka on esitetty kuviossa 9 (Kraljic 1983).



Kuvio 9. Kraljicin matriisi (Kraljic 1983).

Kraljicin matriisin lähtökohtana on hankittavien tuotteiden ja palveluiden erilainen strateginen asemointi. Tuotteet jaotellaan hankintojen tärkeyden ja riskien perusteella neljään eri kategoriaan, joista kuhunkin tulee soveltaa erilaisia hankintastrategioita, käsittelytapoja ja ohjausmenetelmiä. Jaottelun lähtökohtana voidaan käyttää esimerkiksi ostoarvoa vuodessa tai tilausrivien määrää. Esimerkiksi sokeriliiketoiminnan näkökulmasta strategisesti tärkeät raakasokeriostot käsitellään ja toteutetaan täysin eri tavalla kuin rahalliselta arvoltaan vaatimattomat rutiinihankinnat. Molempien hankintaryhmien merkitys yrityksen kokonaiskannattavuuden ja toiminnan tehokkuuden kannalta on kuitenkin merkittävä, joten on tärkeää löytää tehokkaimmat käytännöt molempien hankintaryhmien toteuttamiseksi. MRO-nimikkeet sijoittuvat ylläesitetyn nelikentän rutiininimikkeiden kategoriaan. (Kraljic 1983.)

Matriisin pystyakselilla kuvataan hankintojen tärkeyttä eli useimmiten vaikutusta yrityksen tuloksen muodostumiseen ja täten hankintojen strategista merkitystä. Pystyakselin asteikkona käytetään useimmiten euromääräistä volyymiä vuositasolla. Vaaka-akselilla puolestaan kuvataan hankinnan riskiä eli saatavuuden sekä ostajan ja myyjän vaikutusvallan välistä suhdetta markkinoilla. Mikäli markkinoilla on useita kilpailevia toimittajia ja ostajalla on neuvotteluvoimaa suhteessa toimittajiin, puhutaan usein ns. ostajan markkinoista. Jos puolestaan markkinoilla on hyvin vähän toimittajia ja

ostajan neuvotteluvoima suhteessa toimittajiin on heikko, on kyseessä toimittajan markkinat. (Lysons & Farrington 2006: 64–65.)

Volyymihankinnat

Volyymiminimikkeiden kategoriaan kuuluvien nimikkeiden kulutus ja joko rahallinen tai kappalemääräinen hankintavolyymi ovat suuria. Volyymihankintojen kategoriassa ostajan asema markkinoilla on usein vahva ja markkinoilla on useita vaihtoehtoisia toimittajia, jolloin kilpailuasetelmaa tulee hyödyntää hankintastrategiaa suunnitellessa. Volyymihankintojen strategian lähtökohtana on vahva kilpailuttaminen ja toimittajien vastakkainasettelu hinnan alentamiseksi. Kilpailuttamisen keinoja voivat olla esimerkiksi moninkertaiset tarjouskilpailut tai toimittajien avoin vertailuttaminen keskenään.

Pullonkaulatuotteet

Pullonkaulanimikkeet ja palvelut ovat nimikkeitä tai palveluita, joiden osuus kokonaishankintavolyymista on useimmiten pieni. Pullonkaulatuotteet ovat ongelmallinen ryhmä, sillä markkinoilla on yleensä hyvin vähän toimittajia tai ostajan neuvotteluvoima on pieni. Katteoria sisältää useimmiten esimerkiksi erikoistuotteita tai varaosia, joiden valmistaminen on vaikeaa tai rajoittunut vaikkapa tietyn tuotantolaitteen valmistajan alaisuuteen. Usein myös rutiininimikkeisiin lukeutuvia MRO-nimikkeitä saatetaan luokitella pullonkaulanimikkeiden kategoriaan liian tarkkojen spesifikaatioiden ja epätarkkojen määrittelyjen vuoksi. Mikäli mahdollista MRO-nimikkeitä tulisi pyrkiä standardoimaan ja hankintoja yhdistämään koko yrityksen tasolla pullonkaulavaikutuksen vähentämiseksi. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta useat sokerituotantolaitteiston varaosat kuuluvat tähän ryhmään ja niiden hankinta on rajoittunut muutamalle erikoistuneelle toimittajalle. Pullonkaulatuotteiden hankintastrategian tulee painottua pitkäjänteiseen saatavuuden varmistamiseen ja aktiiviseen vaihtoehtoisten toimittajien tarkkailuun. Pullonkaulatuotteiden kategoriassa vaarana on jääminen yhden toimittajan monopoliaseman armoille, mikä aiheuttaa toimittajariippuvuuden kasvaessa merkittäviä hinnankorotuksia ja ostajan aseman heikkenemistä entisestään. (Lysons & Farrington 2006: 64–65.)

Strategiset tuotteet ja palvelut

Strategiset tuotteet ja -palvelut ovat matriisin vaikein osakokonaisuus. Ne ovat yrityksen menestyksen kannalta kriittisiä hankintoja, joiden saatavuus on usein hyvin rajallista ja vaatii

tiivistä yhteistyötä ja sitoutumista toimittajaan. Tämän kategorian hankinnat sisältävät usein räätälöityjä ratkaisuja tai monitahoisia kokonaisuuksia, jotka vaativat usein koko tuotteen elinkaaren aikaista sitoutumista toimittajaan kehitys-, päivitys-, huolto- ja kunnossapito tai muiden vastaavien palveluiden muodossa. Strategiset hankinnat vaativat useimmiten hankintaorganisaation lisäksi erityisten teknillisten ja sosiaalisten ominaisuuksien hyödyntämistä sekä organisaatorajoja ylittävien resurssien hyödyntämistä onnistumisen takaamiseksi. Strategisesti tärkeän toimittajasuhteen hallitsemiseksi on kannattavinta pyrkiä rakentamaan toimittajasuhdetta alusta asti pitkäjänteisesti, tiiviin kumppanuussuhteen suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 155.)

Rutiinihankinnat

Insinööriyön kannalta keskeisin osa-alue Kraljicin matriisissa muodostuu rutiinituotteiden ja palveluiden hankinnoista. Tähän kategoriaan kuuluvat nimikeryhmät muodostavat kokonaisarvoltaan vähäisen, mutta useimmiten rivi- tai kappalemäärältään suuren hankintojen osakokonaisuuden. Rutiinihankintoihin kuuluvien tuotteiden markkinoilla on usein runsaasti toimittajia, jotka pystyvät toimittamaan varsin identtisiä tuotteita ja palveluita. Tämän kategorian hankinnat muodostuvat nimikeryhmistä, joiden kulutus on varsin tasaista, arvo vähäinen ja hankinnan tilauskustannukset suhteessa tilauksen rahamääräiseen arvoon suuret. (Wireman 2008: 1.)

Rutiininimikkeiden hankintastrategian lähtökohtana ovat hankintaprosessien optimointi, tilausten yhdistely sekä tilausmassojen keskittäminen soveltuville toimittajille. Prosessien optimoinnin lähtökohtana voivat olla esimerkiksi mahdollisimman tehokas hankintojen automatisointi tietojärjestelmiä hyödyntämällä sekä hankintavastuun delegointi käyttäjille sekä toimittajille. Käytännön esimerkkejä ovat esimerkiksi käyttäjille jaettavat luottokortit äkillisiä ostotarpeita varten, e-kaupankäynnin sovellukset sekä erilaiset VMI-, varastotäydennys- tai palveluautomaattiratkaisut. Tavoitteena ratkaisuissa ovat mahdollisimman alhaiset transaktiokustannukset varaston palveluasteen kärsimättä ja varastointikustannusten kasvamatta tarpeettomasti. Rutiinituotteiden hankinnassa toimittajayhteistyön merkitys on ilmeinen, sillä oikeanlaisen yhteistyön myötä MRO-nimikkeiden hankinnoista saadaan tehokas, joustava ja pitkälle automatisoitu rutiiniprosessi.

3.5 Hankintatoimen tehtävät ja käytännöt

Yleisesti hankinnan keskeinen tehtävä on varmistaa oikeiden materiaalien tai palveluiden hankinta mahdollisimman edullisesti yrityksen kokonaistehokkuus huomioiden seuraavin kriteerein:

- oikea laatu
- oikea hinta
- oikea määrä
- oikea toimittaja
- oikea toimituspaikka
- oikea toimitusaika

Kaikki mainitut kriteerit tähtäävät yrityksen ydintoimintojen jatkuvuuden ja joustavan toiminnan ylläpitämiseen. Edellä esitetyt klassiset hankinnan tavoitteet pohjautuvat näkemykseen hankintatoimesta passiivisena tai reaktiivisena toimintona. Todellisuudessa hankinnan tehtävät tarkentuvat vasta käytännön tasolla ja ovat pitkälti riippuvaisia yrityksen strategiasta ja hankintojen asemasta yrityksen liiketoiminnassa. Hankintojen roolista riippuen esimerkiksi oikea hinta voidaan määritellä eri tavoin riippuen siitä, määritteleekö *oikean* esimerkiksi taloushallinto vai tuotanto. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 62.)

Hankintojen muuttuessa yhä strategisempaan suuntaan, on toimintoja kuvattaessa alettu korostaa hankintojen proaktiivisuutta eli eteenpäin suuntautuvaa ajattelua ja toimintaa, reaktiivisen näkemyksen sijaan. Taulukossa 2 on vertailtu reaktiivisen ja proaktiivisen hankintatoimen eroavaisuuksia ja vaikutuksia hankintoihin suhtautumiseen.

Taulukko 2. Esimerkkejä reaktiivisen ja proaktiivisen hankintatoimen eroista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 63; Bailey ym. 1998).

| Reaktiivinen hankintatoimi | Proaktiivinen hankintatoimi |
|---|---|
| Hankinta on kustannusyksikkö | Hankinta voi tuottaa lisäarvoa |
| Hankinta vastaanottaa määrittelyt, ei osallistu suunnitteluun | Hankinta osallistuu tuotekehitykseen, ja voi vaikuttaa määrittelyihin |
| Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset | Hankinta keskittyy laatuongelmien eliminointiin ennakolta |
| Hankinta on tukitoiminto | Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista |
| Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa | Hankinnan painotus on pitkäjänteisessä kehitystyössä |
| Hinta on avainmuuttuja | Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia |
| Ongelmat ovat toimittajan vastuulla | Ongelmat ratkaistaan yhteistyössä toimittajien kanssa |
| Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden | Suuri määrä toimittajia merkitsee menetettyjä mahdollisuuksia |
| Suuret varastot merkitsevät varmuutta | Suuret varastot merkitsevät tuhlausta |

3.5.1 Hankintatoimi reaktiivisena toimintona

Reaktio tarkoittaa toimintaa tai ilmiötä, joka tapahtuu vastauksena johonkin toiseen tapahtumaan. Hankinnassa reaktiivisuus tarkoittaa, että jokin muu taho tekee hankinnan määrittelyt, joiden pohjalta hankintatoimi reagoi ja pyrkii täyttämään määritellyt tarpeet. Hankintatoimen perinteiset prosessikuvaukset, kuten kuviossa 10 Gary J. Zenzin (1994: 37) määrittelyihin perustuva esimerkki, ovat keskittyneet kuvaamaan hankintaa lähtökohtaisesti reaktiivisena toimintona. Perinteisiin hankintatoimen prosesseihin nähdään kuuluvaksi tarpeen määrittely ja kuvaus, hankintalähteiden ja -hintojen vertailu, toimittajien valinta, tilauksen tekeminen, toimitusvalvonta, sekä usein myös laskujen maksattaminen ja tilausdatan arkistointi.



Kuvio 10. Perinteiset hankintaprosessin vaiheet (mukaillen Zenz, G.J 1994).

Hankintatoimen reaktiivisuus tarkoittaa usein vahvaa painottumista pelkästään operatiivisiin toimintoihin, kuten saatavuuden varmistamiseen ja kaupallisten transaktioiden suorittamiseen. Reaktiivinen hankintatoimi ei siis pyri ohjaamaan toimintaa, vaan toimii muualta tulevien määrittelyjen ja ärsykkeiden ohjaamana, jolloin strategiset toiminnot kuten toimittajakentän kehittäminen, tarjousten ja sopimusten analysointi ja kilpailutus, sekä tietojärjestelmien kehittäminen jäävät usein vähälle huomiolle tai niille ei riitä aikaa. (Iloranta&Pajunen-Muhonen 2008:61-66.)

Reaktiivisen hankintatoimen tehokkuus on riippuvainen päivittäisten rutiinien sujuvuudesta ja toteuttamisesta. Tällöin on tärkeää, että tietojärjestelmiä ja automaatiota hyödynnetään operatiivisten ostotoimintojen apuna, jolloin päivittäisten rutiinien hoitaminen ei vie valtaosaa työajasta. Pitkällä aikajänteellä ja resurssien salliessa olisi kuitenkin kannattavaa pyrkiä reaktiivisen hankinnan muuntamiseen proaktiivisempaan suuntaan hankintojen kustannustehokkuuden ja reagointikyvyn kehittämiseksi. (Iloranta&Pajunen-Muhonen 2008: 61–66.)

3.5.2 Proaktiivinen hankintatoimi

Reaktiivisen hankintatoimen toimiessa ulkoisten muutosten ohjaamana, proaktiivinen hankintatoiminta pyrkii puolestaan ohjaamaan muutoksia haluttuun suuntaan. Proaktiivisen hankintatoimen painopiste onkin tämän vuoksi vahvasti toimittajakentän mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Toimittajakentän analysoinnin ja jatkuvan kehittämisen myötä on mahdollista ohjata hankintoja haluttuun suuntaan ja löytää uusia toimintatapoja ja hyötyjä, joita ei pelkästään muutoksiin reagoimalla ole löydettävissä.

Proaktiivisen hankintoimen toteuttamisen suurin ero verrattuna reaktiiviseen hankintatoimeen on strategisen suunnittelun osuus. Proaktiivinen hankintatoiminta perustuu hankintastrategiaan ja ns. strategiaproessiin, jonka myötä määritellään hankinnan tavoitteet ja ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Strategiaproessin aikana tulisi määritellä muun muassa toimittajamarkkinoiden laajuus, tarpeen määrittelyn perusteet, tietojärjestelmien kehittämisen suuntaviivat sekä neuvottelu- ja sopimuskäytännöt. Tällöin operatiiviset toiminnot voidaan toteuttaa hallitusti ja mahdollisimman tehokkaasti, sen sijaan että ne veisivät valtaosan työajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 61–66.)

Eräs merkittävimmistä proaktiivisen hankinnan vaikutuksista on toimittajakentän jatkuvan kehittämisen näkökulman korostuminen. Yhteistyö ja tiivis kommunikaatio toimittajan kanssa ei lopu hankintasopimuksen syntyyn, päinvastoin. Sopimuksen synnyttyä toimittajia tulee johtaa aktiivisesti haluttuun suuntaan sekä seurata, analysoida ja kehittää toimintaa yhteistyössä toimittajien kanssa molemminpuolisten hyötyjen löytämiseksi. Proaktiivisessa hankintatoimessa pyritään kehittämään pitkäjänteisiä yhteistyösuhteita ja nähdään useasti toiminnot toimittajan kanssa ennemmin kehittyvänä yhteistyönä, kuin puhtaasti kaupallisena asiakkuussuhteena. Lisäksi operatiivisten prosessien onnistumista tulee mitata ja arvioida jatkuvan kehityksen takaamiseksi.

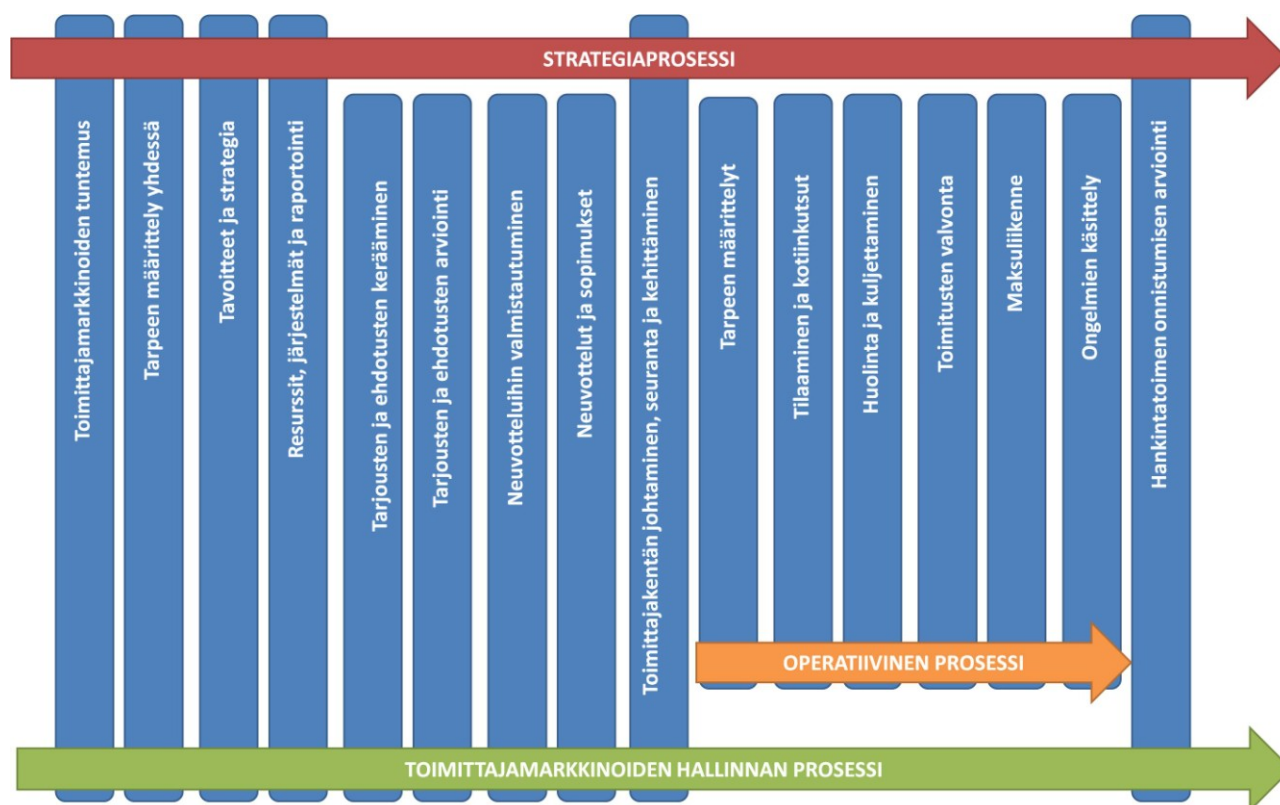
Proaktiivisen hankintatoimen myötä yritys pyrkii luomaan kilpailuetua lisäämällä organisaation neuvotteluvoimaa toimittajakentän asiantuntemuksella ja myös tiiviin toimittajayhteistyön kehittämisen kautta. Proaktiivisen hankintatoimen edellytyksenä on hankinnan roolin muutos eriytyneestä palvelutoiminnosta sekä yrityksen sisäisissä että ulkoisissa toiminnoissa, kommunikaatioon ja avoimuuteen pohjautuvaan yhteistyöhön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 61–66.)

Tämän insinööriyön myötä tullaan esittämään kehitysehdotuksia, joilla SSOY:n hankintatoimesta saadaan yhä vahvemmin proaktiivisuuteen pyrkivää tehostamalla nykyisten operatiivisten prosessien toteuttamista. MRO-nimikkeet muodostavat nykyisellään hankintaryhmän, jonka operatiivinen toteuttaminen vie suuren osan hankintahenkilöstön ajasta, joten tehostamalla operatiivista MRO-hankintojen prosessia voidaan saada merkittävä hyöty hankintahenkilöstön kyetessä keskittymään tehokkaammin toimittajakentän hallintaan ja hyödyntämiseen.

3.5.3 Nykyaikaisen hankintatoimen prosessit

Kuviossa 11 esitetään esimerkki nykyaikaiseen, proaktiiviseen hankintatoimeen pyrkivän hankintaorganisaation prosesseista. Kuten kuviosta nähdään, prosesseja toteutuu kolmella eri

tasolla. Toiminnan lähtökohtana on strategiaprosessi, jonka lähtökohtana puolestaan on pisimmälle integroituna koko yrityksen liiketoimintastrategia. Strategiaprosessin yhteydessä suunnitellaan ja toteutetaan myös toista merkittävää nykyaikaisen hankintatoimen osa-aluetta, toimittajamarkkinoiden hallintaa. Strategiaprosessin myötä luodaan yrityksen hankinnalle tavoitteet, rajat ja haluttu suunta sekä määritellään käytettävissä olevat resurssit ja työkalut. Keskeisessä osassa ovat jatkuva toimittajakentän seuranta, analysointi ja kehittäminen aiemmin määriteltyn suuntaan.



Kuvio 11. Nykyaikaisen hankintatoimen prosessit (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 65).

Toimittajamarkkinoiden hallinnan prosessi keskittyy strategian toteuttamiseen toimittajakentän resursseja hallinnoimalla. Toimittajamarkkinoiden hallinta pyrkii parantamaan yrityksen neuvotteluvoimaa keräämällä tietoa ja asiantuntemusta toimittajista, kilpailutilanteesta markkinoilla ja osallistumalla aktiivisesti jo tarpeen määrittelyvaiheeseen. Lisäksi toimittajamarkkinoiden hallinnan myötä voidaan löytää täysin uusia toimintamalleja toimittajien tietotaitoa hyödyntämällä ja näin saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja tai kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Näin hankintatoimi pystyy hyödyntämään koko käytössä olevaa resurssikapasiteettia laajentamalla näkökulmaa sisäisten resurssien hyödyntämisestä myös ulkoisiin resursseihin, kuten toimittajien tai jopa asiakkaiden osaamisen hyödyntämiseen.

Erona perinteiseen, reaktiiviseen näkemykseen hankintatoimen prosesseista, voidaan nähdä operatiivisten toimintojen roolin sijoittuminen osaksi suurempaa hankintakokonaisuutta. Siinä missä reaktiivinen hankintatoimi lähtee tarpeen määrittelystä, on proaktiivisen mallin mukaiset määrittelyt tehty jo aiemmin strategian määrittelyvaiheessa. Tällöin toimintaa on koko ajan ohjattu haluttuun suuntaan ja operatiiviset toiminnot voidaan toteuttaa ennalta määriteltujen standardien mukaan. Näin voidaan keskittyä minimoimaan operatiivisiin toimintoihin, kuten tilausten lähettämiseen tai tilausvahvistusten syöttämiseen käytettyä aikaa ja vaivaa luomalla standardoituja käytäntöjä ja hyödyntämällä tietojärjestelmiä ja toimittajayhteistyötä.

3.6 Hankintatoimen vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Yrityksellä on yksinkertaistettuna kaksi tapaa tehdä liiketoiminnasta kannattavampaa: voidaan joko lisätä myyntiä tai pienentää kustannuksia (Putkiranta 2010). Hankintatoimen vaikutukset ulottuvat molempiin keinoihin kannattavuuden parantamiseksi. Kuten aiemmin viitattuun, Kivistön ym. (2005) tutkimukseen vedoten voidaan osoittaa, on yritysten hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaiskustannuksista merkittävä, suomalaisissa teollisuusyrityksissä keskimäärin 80 prosenttia (Kivistö ym. 2005.) Hankintojen tehostamisella aikaansaadut kustannussäästöt voivat merkitä parhaimmillaan prosenttiyksiköiden suoraa parannusta yrityksen tulokseen.

Hankintojen tehostamisen myötä voidaan useimmiten saavuttaa tuntuvia kustannussäästöjä. Esimerkkinä voidaan käyttää yksinkertaistettua laskuesimerkkiä hankintojen tehostamisella saavutettavien säästöjen vaikutuksesta yrityksen tulokseen. Suurimmat säästökohteet ovat lähes poikkeuksetta siellä, missä kuluja on eniten. Joten etenkin jos ostettavien tavaroiden ja palveluiden osuus kokonaiskustannuksista on suuri, hankintojen tehostamisella on mahdollista saavuttaa suoria, näkyviä hyötyjä yrityksen kannattavuuteen. Hankinnat ovat suoria kuluja ja vaikuttavat siten yrityksen tuloksen muodostumiseen suoraan. Mikäli oletetaan hankintatilanteeksi ceteris paribus, eli muiden tekijöiden pysyessä muuttumattomina, yhden euron säästöllä hankinnoissa voidaan parantaa tulosta suoraan yhdellä eurolla. Kun verrataan säästöä toiseen keinoon kannattavuuden parantamiseksi, huomataan hankintojen tehostumisen vaikutus. Myynnin lisäyksenä yhden euron tulosparannus vaatisi siis huomattavasti suurempaa lisäystä, kuten taulukossa 3 esitetyllä yksinkertaistetulla laskelmalla voidaan havainnollistaa.

Taulukko 3. Yksinkertaistettu esimerkki hankinnan vaikutuksesta kannattavuuteen

| Myynti | | | |
|---------|---------|--------|---------------------|
| Ennen | Nyt | Muutos | Tulosparannus |
| 100000€ | 120000€ | 20% | 2000€ (10% voittoa) |
| 100000€ | 160000€ | 60% | 6000€ (10% voittoa) |
| Osto | | | |
| 30000€ | 28000€ | -6.7% | 2000€ |
| 30000€ | 24000€ | -20% | 6000€ |

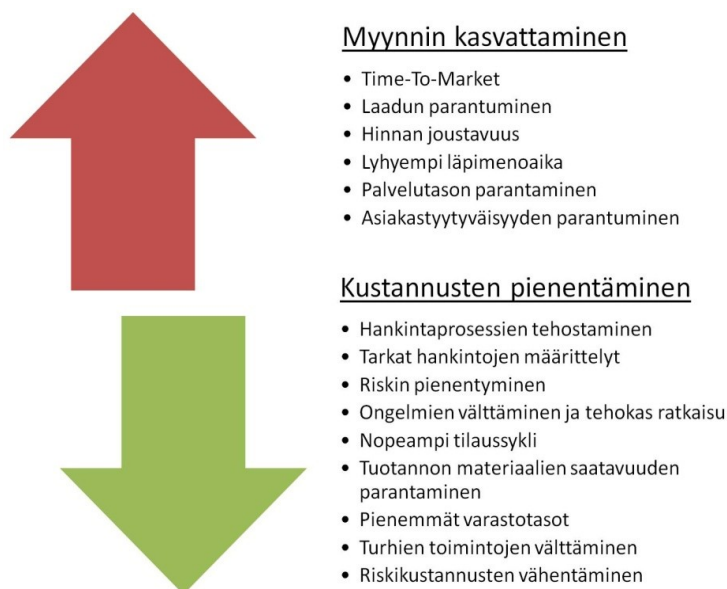
Taulukon mukaisesti hankintoja tehostamalla saadaan 2000 euron tulosparannus aikaiseksi pienentämällä kustannuksia 6,7 prosenttia. Sama tulosparannus myyminenlisäyksenä saadaan aikaiseksi puolestaan kasvattamalla myyntiä 20 prosenttia. Yllä esitetyn kaltaiset laskelmat sisältävät kuitenkin usein huomattavasti epävarmuustekijöitä ja hetkelliset säästöt ostohinnoissa voivat mitätöityä äkkiä esimerkiksi laadun heikkenemisen tai toimitusvaikeuksien myötä. Kannattavinta olisikin tarkkailla niin sanottua hankinnan kokonaiskustannusta, eli TCO:ta (Total Cost of Ownership), joka ottaa huomioon kaikki hankinnasta aiheutuvat kustannukset koko hankinnan elinkaaren ajalta (Lysons & Farrington 2006: 18–19.)

Kuten kuviossa 12 esitettävästä Ellramin ja Siferdin (1993) esittelemästä TCO-mallista nähdään, hankintojen suunnittelussa tulisi huomioida mahdolliset kustannukset koko elinkaaren ajalta. Pelkän ostohinnan tarkkailu voi aiheuttaa hetkellisiä säästöjä, mutta todellisuudessa aiheuttaa huomattavia kustannuksia koko elinkaaren ajalla tarkasteltuna. Erityisesti vähempiarvoisten nimikkeiden ja rutiinihankintojen kustannuksia tarkastellessa on hyvä huomioida kokonaiskustannusajattelun näkökulma. Pienistä, vähäarvoisista nimikkeistä muodostuu ostovolyymin kasvaessa huomattavia kustannuksia esimerkiksi tehottomien hankintaprosessien ja tarpeettomien varastointikustannusten myötä. Hankintahinta ei siis saisi olla ainoa mittari hankintoja arvioitaessa tai toimittajavalinnassa (Burt ym. 2003: 160–170; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 186–190.)



Kuvio 12. Hankinnan kokonaiskustannusten muodostuminen (Ellram & Siferd 1993).

Tehokkaan hankintatoimen avulla saavutettavat tulosvaikutukset voivat toisaalta ulottua kustannusvaikutuksista myös myynnin edistämiseen asti, kuten kuviossa 13 esitetään, toimialasta ja hankintojen luonteesta riippuen.

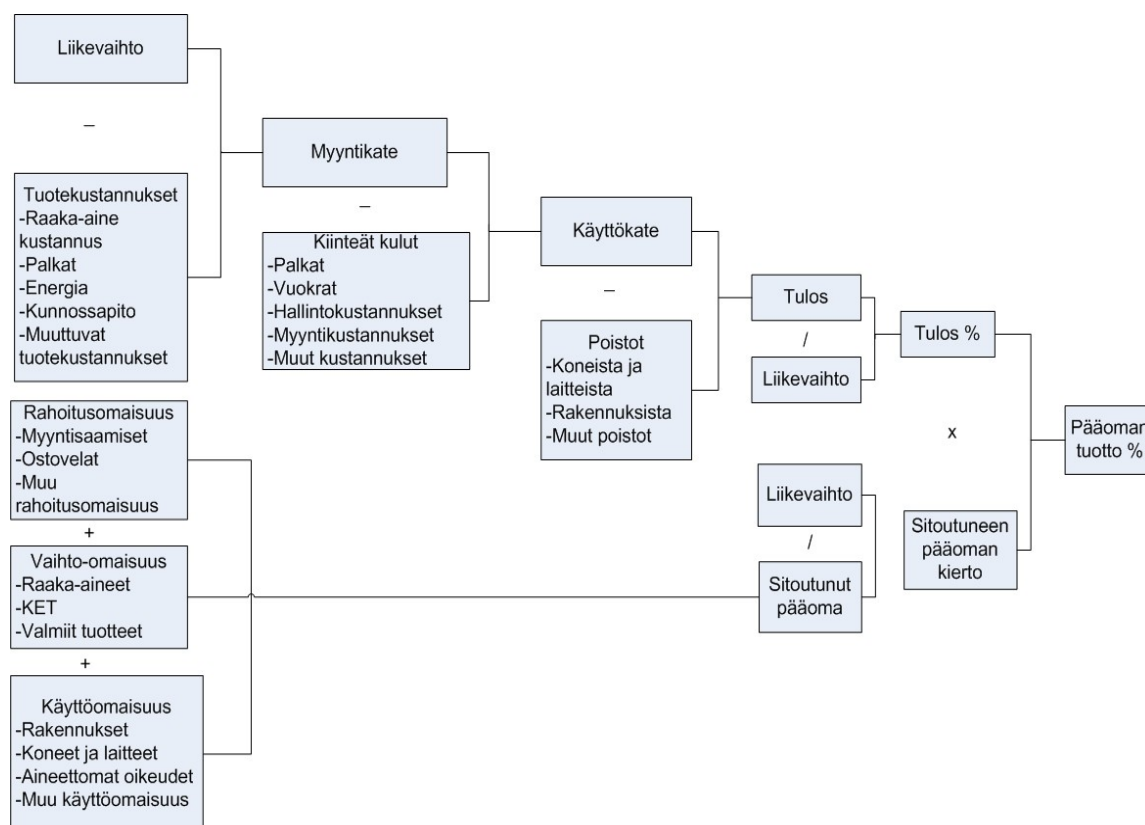


Kuvio 13. Hankintojen vaikutus tuloksen muodostumiseen (mukaillen Burt, ym. 2003:11).

Burtin (2003: 11) esittelemien tulosvaikutuskeinojen kautta nähdään, kuinka hankintatoimella voidaan vaikuttaa paitsi kustannusten alentamiseen, myös myynnin lisäämiseen. Esimerkiksi

hankintatoimen onnistuminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen kykyyn tuoda tuotteet markkinoille riittävän nopeasti ja laadukkaasti ja toisaalta tehokkaalla hankintatoimella pienennetään yrityksen toimintaan sitoutunutta pääomaa pienempien varastotasojen myötä.

Hankintojen kustannusvaikutuksia arvioitaessa tulee huomioida hankintojen vaikutus koko yrityksen tasolla. Tällöin on huomioitava yrityksen kasvun ja kannattavuuden potentiaali ja liiketoimintaympäristön luomat rajoitteet ja luotava tavoite, johon optimaalisesti hoidetulla hankintatoimella päästään. Kuten kuviossa 14 esiteltävistä vaikutuksista nähdään, voidaan hankintatoimella vaikuttaa monella eri tavoin yrityksen kannattavuustekijöihin kuten liikevaihtoon, katteiden muodostumiseen, kiertonopeuksiin, kustannuksiin sekä toimintaan sitoutuneeseen pääomaan. Hankintatoimen kustannukset ja vaikutukset tuottavuuteen voidaan havainnollistaa kuviossa 14 esitetävän DuPont-mallin kautta.



Kuvio 14. DuPont-malli, pääoman tuottoasteen muodostuminen (Putkiranta 2010).

Nykyaikaisen globaalin markkinatalouden aikakautena kilpailun ja muutosten nopeutuminen on asettanut uusia painotuksia myös hankinnan onnistumisen mittaamiseen ja kustannusten tarkasteluun. Toimitusverkostojen kasvaessa ja toimittajakentän monipuolistuessa on kriittistä, että toimintaa ohjataan selkeään suuntaan hallitusti ja suunnitellusti. Suunnittelun ja strategisen analysoinnin myötä hankintojen operatiivisesta toteuttamisesta tulisi kehittää tehokasta ja

vaivatonta. Tehokkaan operatiivisen hankinnan tukemana hankintahenkilöstö voi keskittyä todellista lisäarvoa tuottavien hankintakokonaisuuksien kehittämiseen kustannussäästöjen tai kasvaneen myynnin kaltaisten tuloksien saavuttamiseksi. Hankintojen strateginen suunnittelu ja tehokas toteuttaminen on siis varsin merkittävä yhdistelmä yrityksen kokonaiskannattavuutta ajatellen.

Hankintatoimen toteuttaminen aiheuttaa runsaasti erilaisia kustannuksia, joiden kohdistaminen on usein haastavaa. Hankinta aiheuttaa myös piilokustannuksia, jotka jäävät usein havainnoimatta keskityttäessä helpoimmin havaittaviin kustannuksiin kuten ostohintaan, toimituskustannuksiin tai hankinnan yleiskustannuksiin. Hankinnan kustannusten muodostuminen voidaan kuvata usein jäävuorimallina, kuten kuviossa 15, jossa esimerkiksi ostohinta ja toimituskustannukset kuvataan jäävuoren huippuna valtaosan kustannuksista jäädessä pinnan alle.



Kuvio 15. : Hankintojen jäävuorimalli (Sakki 2009: 186).

Hankintaan liittyy paljon oheiskustannuksia, joiden syntymisestä ja hallinnasta hankintahenkilöstön on oltava tietoinen. Hankinnan kustannukset voidaan jakaa niiden syntymisen tyyppin mukaan joko välittömiin eli transaktiokustannuksiin tai epäsuoriin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi tilaus-, vastaanotto-, varastointi- sekä ostolaskujen käsittelykustannukset. Välittömät kustannukset muodostuvat yrityksen operatiivisista toiminnoista ja niiden kehittämisessä tulisi pyrkiä automatisoimaan ja standardoimaan toimintoja tehokkuuden lisäämiseksi. (Räsänen 2007; Sakki 2009: 186.)

Epäsuoriin kustannuksiin puolestaan lasketaan kustannukset, jotka eivät varsinaisesti tuo lisäarvoa yrityksen toimintaan, mutta ovat useimmiten välttämättömiä hallinnollisia tai rakenteellisia kustannuksia. Epäsuoria kustannuksia ovat esimerkiksi toimittajamarkkinoiden seurannan, laatu-, henkilöstön kehittämis-, sekä toimittajayhteistyön kehittämiskustannukset. Epäsuorien kustannusten hallinnassa korostuu toimittajakentän strateginen johtaminen. Hankintaorganisaation on kyettävä tunnistamaan toimittajien tarve ja pyrittävä keskittämään hankintakokonaisuuksia soveltuville ja strategisesti suunnitelluille toimittajille tai toimittajaryhmille. Toimittajien valinta korostuu epäsuoria kustannuksia tarkasteltaessa, sillä toimittajakannan hallinnointikustannukset sekä tilaamisen oheiskustannukset usein kertautuvat toimittajien määrän kasvaessa. (Sakki 2009: 186)

4 Toimittajamarkkinarkkinoiden hallinta - Sourcing

Nykyisin hankintatoimi on kasvavassa määrin integroitu osa-alue kokonaisvaltaista toimitusketjujen johtamista, jossa yrityksen sisäisiä toimintoja tarkastellaan osana suurempia prosessiketjuja tai verkostoja. Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen (2008:67) ovat esittäneet nykyaikaisen määritelmän hankinnalle, joka korostaa yrityksen ulkopuolisten mahdollisuuksien hyödyntämistä:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutta maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 67.)

Kuten määritelmä toteaa, on toimittajamarkkinoiden hallinta erittäin keskeisessä osassa nykyaikaista hankintatoimea. Aiemmin kuviossa 11 esitetyn prosessikuvauksen mukaisesti toimittajamarkkinoiden hallinta on toinen tärkeä strateginen elementti nykyaikaisessa hankintatoimessa. Toimittajamarkkinoiden hallinnan lisääminen hankintatoimen prosesseihin tekee hankintojen toteuttamisesta ja hallinnasta entistäkin strategisempaa ja hankinnasta on mahdollista muodostaa eristäytyneen palvelutoiminnan sijaan monipuolista yhteistyötä sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 63-67.)

Toimittajamarkkinoiden hallinnan kokonaisuuteen kuuluvat

- markkina-analyysit
- potentiaalisten toimittajien tunnistaminen
- toimittajien karsinta

- toimittajakannan arviointi ja tarkkailu
- toimittajavalinnat
- tarjousten ja hankintaehdotusten kerääminen
- ehdotusten ja tarjouspyyntöjen analysointi ja arviointi
- neuvotteluvalmistelut
- neuvottelut ja sopimusten luonti
- onnistumisen seuranta ja arviointi

(Lysons & Farrington 2006: 368; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 65).

Näiden osa-alueiden myötä varmistetaan toimittajamarkkinoiden kokonaisvaltainen hallinta. Kokonaisvaltaisuuden myötä ollaan tietoisia toimittajamarkkinoiden resursseista ja niiden hyödyntämisestä oman hankintatoimen tukena.

Toimittajamarkkinoiden hallinta keskittyy siis koko toimittajakannan tuntemukseen ja hallintaan sopivimpien yhteistyökumppanien löytämiseksi kullekin hankintojen osa-alueelle. Toimittajamarkkinoiden hallinnan strategisessa suunnittelussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi aiemmin esiteltyä Kraljicin matriisia (Kraljic 1983), jonka kautta eri tuoteryhmille voidaan jaotella erilaiset toimittajahallinnan kriteerit ja käytännöt. Matriisin osa-alueiden kautta voidaan tunnistaa kriittiset segmentit, joihin on kiinnitettävä suurin huomio, sekä erilaiset toimittajayhteistyön vaihtoehdot segmentin tärkeyden mukaan. Esimerkiksi rutiinituotteiden toimittajavalinnassa täytyy arvioida toimittajia täysin eri kriteerein kuin strategisten tuotteiden toimittajaehdokkaista valittaessa niiden toimittajakentän laajuuden ja hankittavien nimikkeiden erilaisuuden vuoksi.

Toimittajamarkkinoiden hallinnan tavoitteita yleisesti ovat:

- löytää kullekin materiaalityhmälle sopivat toimittajat
- oikeiden strategioiden hyödyntäminen kussakin toimittajayhteistyömallissa
- kehittää hankintaosaston näkemystä toimittajavaihtoehtoista
- vähentää riippuvuutta yksittäisistä toimittajista
- pienentää toimittajakentän muutoksista aiheutuvia riskejä
- mahdollistaa tehokkaat hankintaprosessit kullekin materiaalityhmälle.

4.1 Toimittajamarkkinoiden strateginen hallinta - Strategic Sourcing

Sanalla "sourcing" tarkoitetaan kokonaisvaltaista yrityksen hankintalähteiden tunnistamisen, valinnan, kehittämisen ja hallinnan prosessia (Burt, ym. 2003: 328-329). Sourcing-käsite painottaa hankintatoimen laajaa tarkastelua pelkän operatiivisen ostamisen kehittämisen sijaan. Toimittajakentän tuntemus ja hallinta on sourcing-prosessin keskiössä. Toimittajakenttää voidaan hallita monella eri tavalla. Yleisenä trendinä toimittajamarkkinoiden hallinnassa on jo pitkään ollut toimittajakentän supistaminen hallinnon ja seurannan helpottamiseksi, mikä ei kuitenkaan sovellu kaikkiin hankintaryhmiin. (Burt ym. 2003: 341-342.)

Toimittajien vähentäminen ei kuitenkaan voi olla itseisarvo, vaan sen tulee pohjautua harkittuihin strategisiin päätöksiin. Toimittajakentän hallinnan apuna voidaan jälleen käyttää aiemmin esiteltyä Kraljicin matriisia. Jokaiseen matriisin tuoteryhmään tarvitaan erilainen strateginen lähestyminen, joten toimittajakenttää tulee hallita ja pyrkiä muokkaamaan kunkin hankintaryhmän tavoitteiden mukaan eri tavoin.

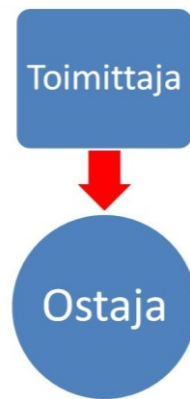
Erilaisia strategisia keinoja toimittajien hallintaan on esitelty taulukossa 4. Hankintaryhmien erot tulee tunnistaa ja pyrkiä löytämään kunkin hankintakokonaisuuden tavoitteisiin ja markkinatilanteeseen sekä yrityksen omaan asemaan parhaiten soveltuva toimittajahallinnan strategia.

Taulukko 4. Toimittajamarkkinoiden strategisen hallinnan muodot (Cousins, ym. 2008: 52–55; Burt, ym. 2003: 336–345).

| | Yhden toimittajan malli | Usean toimittajan malli | Delegoidut hankinnat | Rinnakkaiset hankinnat | 70-30 |
|----------------------------------|--|---|---|--|---|
| Toimittaja | •Yksi | • 3 tai enemmän | •Yksi tai muutamia avaintoimittajia, useita alihankkijoita | •Parillinen määrä, vähintään 2 | •2 per tuote/tuoteryhmä |
| Ominaispiirteet | <ul style="list-style-type: none"> •Vähän toimittajia •Monopoliasemia •Kovat vaatimukset •Erikoistuotteet, ohjelmistot, järjestelmät | <ul style="list-style-type: none"> •Toimittajan vaihtamisen kynnys matala •Markkinoilla valinnanvaraa •Tuotteet homogeenisiä | <ul style="list-style-type: none"> •Suuret avaintoimittajat •Vähentää suorien toimittajien lukumäärää •Ei suoranaisesti pienennä toimittajakenttää | <ul style="list-style-type: none"> •Yhden hankintalähteen ja usean toimittajan ominaisuuksia •Rinnakkaiset toimittajat, samoilta tuotteille •Suora vertailu keskenään | <ul style="list-style-type: none"> •Kaksi toimittajaa •Volyymi-toimittaja(70%) •Joustavuus-toimittaja (30%) •Toimittajien palkitseminen/rankaiseminen |
| Toimittaja-suhteen tyyppi | <ul style="list-style-type: none"> •Tiivis yhteistyö •Sitoutuminen | <ul style="list-style-type: none"> •Kaupankäynti •Vastakkainasettelu | <ul style="list-style-type: none"> •Strateginen kumppanuus •Kehitysyhteistyö | <ul style="list-style-type: none"> •Kahden tasavahvan toimittajan vertailu | <ul style="list-style-type: none"> •Selkeä kilpailuasetelma |
| Strategia | <ul style="list-style-type: none"> •Kehitä yhteistyötä •Löydä win-win kehityskohteet •Turvaa saatavuus | <ul style="list-style-type: none"> •Kilpailuta tehokkaasti •Arvioi, vertaile •Pyri keskittämään volyymeja | <ul style="list-style-type: none"> •Tunnista •Arvioi •Luo säännöt •Mittaa •Kehitä | <ul style="list-style-type: none"> •Vertaile •Hyödynnä erikoisosaaminen •Lisäarvo toimipiste-kohtaisesti | <ul style="list-style-type: none"> •Rankaise •Palkitse •Kommunikoi |

4.1.1 Yhden toimittajan malli

Kuviossa 16 havainnollistettu yhden toimittajan eli ns. single sourcing -malli voi olla seurausta useasta eri tekijästä. Yhden toimittajan tilanteeseen voivat johtaa tietoinen valinta esimerkiksi tiukkojen laatustandardien takia, tai markkinatilanne, jossa asiakkaalla ei ole vaihtoehtoa ostaa tavaroita tai palveluita muilta toimittajilta.



Kuvio 16. Yhden toimittajan malli (Cousins, ym. 2008: 53).

Yhden toimittajan mallissa korostuu yhteistyön ja kommunikaation merkitys, sillä tilanne on etenkin ostajan näkökulmasta usein haavoittuvainen. Kuviossa 17 on esitelty SWOT-analyysin muodossa yhden toimittajan mallin ominaisuuksia ja seurauksia. (Cousins ym. 2008: 52–53.)

| <u>Vahvuudet</u> | <u>Heikkoudet</u> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pitkäjänteinen kehittäminen • win-win pyrkimykset • Kumppanin tuntemus • Liiketoimintamallien yhteensovittaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Lukittautuminen • Toimittajan monopoliasema • Kilpailuttaminen ja korvaaminen vaikeaa |
| <u>Mahdollisuudet</u> | <u>Uhat</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan kehittämisen kulttuuri • Kokonaiskustannusten aleneminen prosessien tehostumisen myötä • Just-In-Time prosessit | <ul style="list-style-type: none"> • Kustannusten epätasainen jakautuminen • Yhteistyön vastuut toispuoleiset • Hintojen nousu |

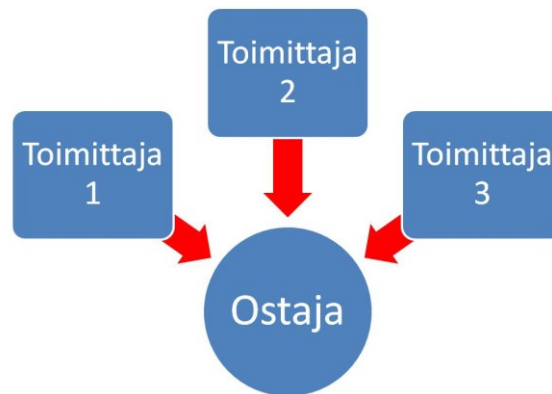
Kuvio 17. Yhden toimittajan mallin SWOT-analyysi

Yhden toimittajan mallin uhkakuvat muodostuvat yhteistyösuhteen epäselvien määrittelyjen myötä ja korostuvat helposti, mikäli ostajan neuvotteluvoima suhteessa toimittajaan on heikko. Tällöin tulee pyrkiä aktiivisesti etsimään vaihtoehtoisia keinoja hankintojen toteuttamiselle esimerkiksi tuoterakenteita pilkkomalla ja aktiivisesti toimittajakenttää tarkkailemalla.

4.1.2 Monen toimittajan malli

Monen toimittajan malli on tilanne, jota hyödynnetään kun markkinoilla on runsaasti vaihtoehtoisia toimittajia, toimittajan vaihtamisen kynnyks on matala ja kilpailu pohjautuu pääasiassa hintaan.

Tällainen tilanne vallitsee useimmiten Kraljicin matriisin rutiinituotteiden kategoriassa, johon myös MRO-nimikkeiden hankinnat pääasiassa kuuluvat. (Lysons & Farrington: 2006: 224-226.)



Kuvio 18. Monen toimittajan malli (Cousins ym. 2008: 53).

Kuviossa 19 on esitelty seurauksia usean toimittajan mallin käytöstä. Monen toimittajan malli on hallinnan muodoista kenties työläin ja vaatii aktiivista panostusta toimittajakentän tarkkailuun.

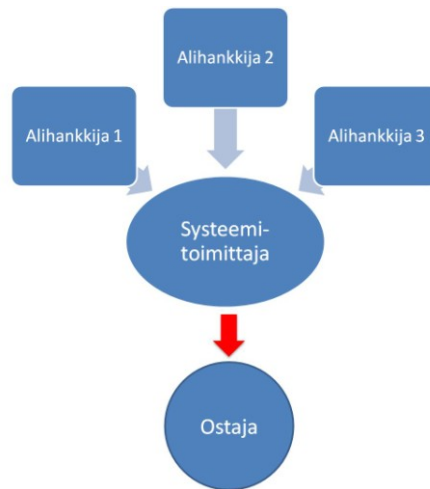
| <u>Vahvuudet</u> | <u>Heikkoudet</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Neuvotteluvoima •Kilpailutus-mahdollisuus •Saatavuuden turvaaminen | <ul style="list-style-type: none"> •Toimittajakenttä helposti liian laaja •Aikaa hallintoon ja operatiiviseen hankintaan |
| <u>Mahdollisuudet</u> | <u>Uhat</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> •Säästöt ostohinnoissa tehokkaan kilpailuttamisen kautta | <ul style="list-style-type: none"> •Toimittajakentän hallintakustannukset syövät ostohinnan säästöt •Kokonaiskustannusten huomiointi unohtuu |

Kuvio 19. Usean toimittajan malli - SWOT-analyysi

Usean toimittajan mallin hallitsematon käyttö johtaa usein tyypilliseen epäsuorien hankintojen ongelmaan. Toimittajakenttä on laaja ja hankintoja tehdään pienissä erissä suurelta määrältä toimittajia. Vaikka hankintahinnoista onkin mahdollisesti neuvoteltu, lisämaksut kuten pientoimituslisät ja ostotilausten hajanaisuus nostavat hankinnan kokonaiskustannuksia tuntuvasti. (Cousins, ym. 2008: 53–54.)

4.1.3 Delegoitujen hankintojen malli

Delegoidut hankinnat ovat keino aiemmin esitellyn monen toimittajan mallin tehostamiseksi tietyissä tilanteissa. Delegoitujen hankintojen mallin rakenne on havainnollistettu kuviossa 20.



Kuvio 20. Delegoidut hankinnat (Cousins, ym. 2008: 54)

Mallin mukaisesti hankintoja pyritään delegeoimaan valikoiduille avaintoimittajille (preferred supplier), joille on mahdollista keskittää useiden materiaaliryhmien ostot useiden pienempien toimittajien käyttämisen sijaan. Avaintoimittajia käyttämällä voidaan vähentää ostavan yrityksen suorien transaktioiden määrää, ostotilausten tekemistä ja laskujen käsittelyä sekä kehittää toimittajayhteistyötä strategisen kumppanuuden suuntaan molempinpuolisten hyötyjen löytämiseksi. Avaintoimittajien käyttö ei välttämättä suoranaisesti vähennä toimittajien määrää, mutta vähentää ostajan työtä toimittajakannan hallinnan keskittyessä valittujen avaintoimittajien kanssa toimimiseen. Kuviossa 21 on eritelty delegoitujen hankintojen vaikutuksia yrityksen toimintaan.

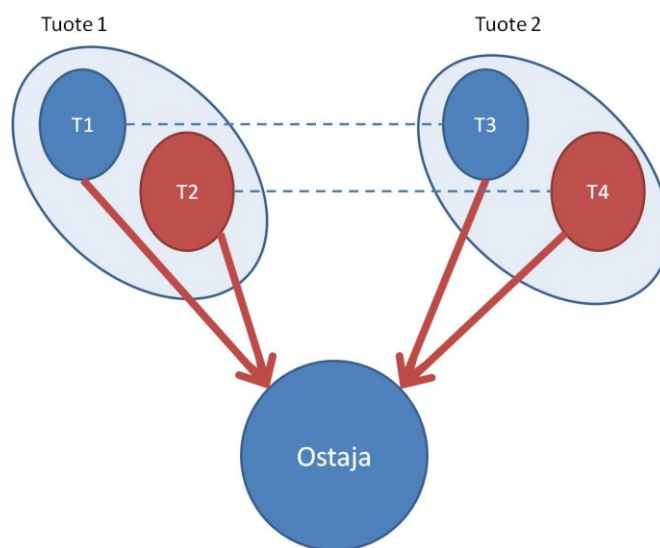
| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Toimittajakentän hallittavuuden parantuminen •Yksi suora hankintakanava •Transaktiokustannusten pieneneminen •Volyymiedut | <ul style="list-style-type: none"> •Riippuvuus toimittajasta •Yhteistyösuhde vaatii jatkuvaa kehitystä ja seurantaa |
| Mahdollisuudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> •Pitkäjänteinen, yhteistyösuhde •Transaktioiden sähköistäminen •Volyymien keskittäminen | <ul style="list-style-type: none"> •Vastuun vääristyminen •Toimittajan ongelmat siirtyvät mukana ostavalle organisaatiolle |

Kuvio 21. Delegoitujen hankintojen mallin SWOT -analyysi (Cousins, ym. 2008: 54-55)

Avaintoimittajayhteistyötä kehittämällä voidaan pienentää transaktiokustannuksia merkittävästi hyödyntämällä erilaisia sähköisen kaupankäynnin sovelluksia, kuten toimittajaportaaleja, e-katalogeja tai muita nykyaikaisen toimittajayhteistyön sovelluksia kuten ERP:iin integroituja SRM-ohjelmistoja. Lisääntyneen riippuvuuden vuoksi yhteisprojektien toteuttaminen, kuten materiaalihallinnon harmonisoiminen on molemmille osapuolille hyödyllistä ja helpottaa transaktioiden seurattavuutta ja raportointia. Kasvavan riippuvuuden myötä esimerkiksi kustannuskehityksen ja hankintavolyymien reaaliaikainen ja luotettava seuranta on molempien osapuolien kannalta tärkeää.

Seurattavuuden ja läpinäkyvyyden myötä yhteistyö saa luotettavuutta ja suhteen kehittämiseen tarvittavat perustelut ja faktat ovat molempien osapuolten saatavilla. Lisäksi yhteistyötä kehittämällä ostavalla yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää toimittajan osaamista osana omaa liiketoimintaa esimerkiksi yhteisen tuotekehityksen tai suunnitteluprosessien myötä. (Burt ym. 2003: 342–343)

4.1.4 Rinnakkaiset hankinnat



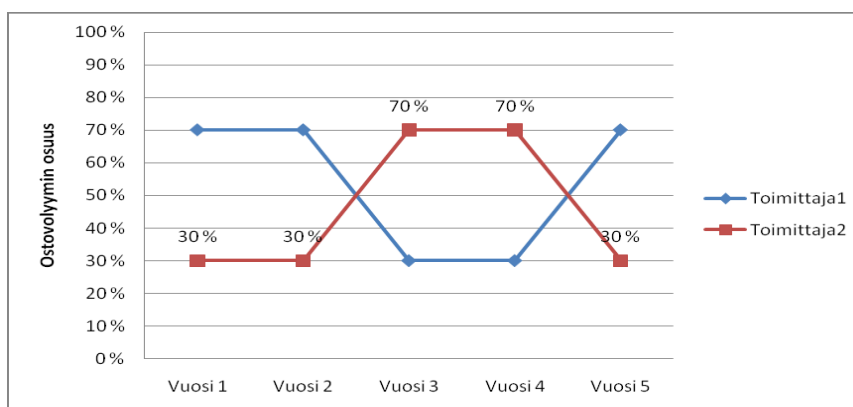
Kuvio 22. Rinnakkaiset hankinnat (Cousins ym. 2008: 56).

Rinnakkaisten hankintojen mallissa pyritään yhdistelemään sekä yhden hankintalähteen käyttämisen että usean hankintalähteen hyötyjä eri tuoteryhmien hankintojen toteuttamisessa ja toimittajien keskinäisessä vertailussa. Kuten kuviossa 22 on esitetty voidaan samoja komponentteja sisältäville tuotteille valita tuoteryhmä- tai tehdaskohtaisesti eri toimittajat. Tällöin yksittäisen tuoteryhmän sisällä tilanne on kuin yhden toimittajan tilanteessa, mutta tuoteryhmien tai eri tehtaiden välillä voidaan hyödyntää tarvittaessa monen toimittajan tilanteen hyötyjä.

Rinnakkaiset hankinnat helpottavat toimittajakentän hallintaa ja seurantaakin esimerkiksi hintavertailun ja toimittajien onnistumisen mittaamisessa. (Cousins ym. 2008: 56.)

4.1.5 Kahden toimittajan 70–30 -menetelmä

Eräs kahden toimittajan tilanteeseen sopiva malli perustuu jatkuvan kilpailutilanteen luomiseen palkitsemalla ja rankaisemalla. Mallissa kaksi samaa tuotetta tarjoavaa toimittajaa asetetaan tarjouskilpailuun keskenään ja tarjotaan 70 prosentin sekä 30 prosentin osuuksia vuosittaisesta kokonaisvolyyymista. Paremman tarjouksen tehnyt saa suuremman osuuden ja toinen jää joustavuuden ja reagoitavuuden varmistavaksi toimittajaksi 30 prosentin osuudella. Tarjouskilpailu voidaan toistaa esimerkiksi sopimuskausittain, jolloin taataan kilpailuasetelma ja varmistetaan positiivinen hintakehitys hankintojen näkökulmasta. Lisäksi suuremman toimittajan kanssa voidaan hyödyntää volyyymihankintojen etuja, kun taas toinen toimittaja turvaa saatavuuden ja kapasiteetin joustavuuden ongelmatilanteissa tai kysynnän kasvaessa. 70–30-menetelmä on kuvattu kuviossa 23. (Burt ym. 2003: 343.)



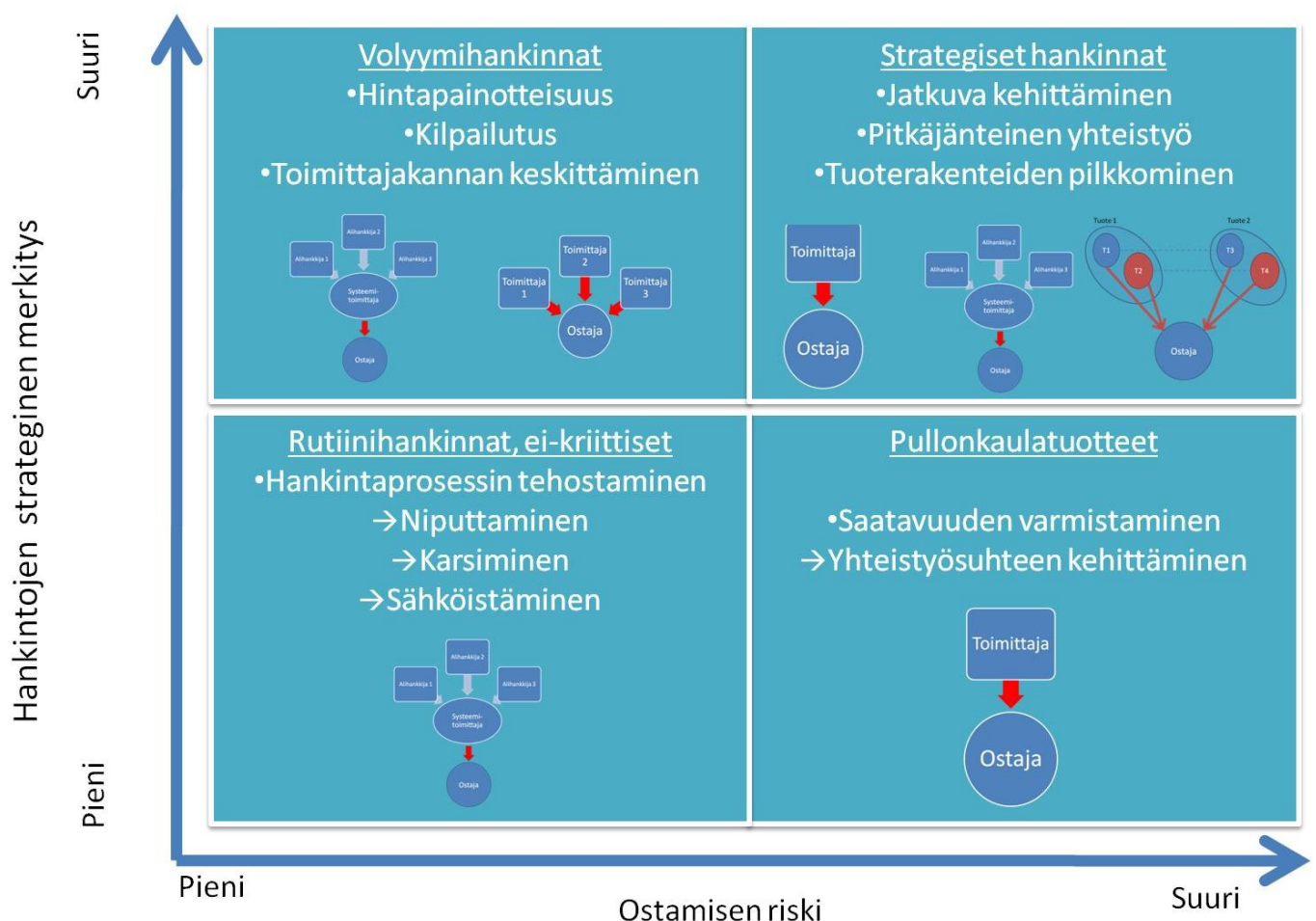
Kuvio 23. Kahden toimittajan kilpailutilanne (Burt, ym. 2003: 343)

4.1.6 Toimittajayhteistyömallien sovittaminen hankintastrategiaan

Edelläesitetyt erilaiset toimittajayhteistyön toteuttamisen muodot ovat keinoja hankintastrategian toteuttamiseen. Eri toimintamuotojen ominaispiirteiden ja soveltuvuuden vuoksi ne tulee sovittaa yrityksen tarpeiden, ominaisuuksien ja osaamisen mukaisesti osaksi hankintastrategiaa. Esimerkkinä erilaisten toteuttamismuotojen implementoinnista osaksi hankintoja voidaan esitellyt yhteistyömuodot sovittaa Kraljicin matriisiin kenttiin. Toimittajakentän ja hankintaryhmien strategioiden yhteensovittamiseksi voidaan aiemmin esitellyt toimittajakentän hallinnan muodot yhdistää Kraljicin matriisin nimikeryhmiin ja hankintastrategioihin. Kuviossa 24 erilaiset

toimittajakentän hallinnan muodot on sovitettuna Kraljicin matriisiin nimikeryhmiin hyödynnettäväksi.

Rutiinihankintojen tapauksessa keskeisenä kehittämistoimenpiteenä on tehostaa hankintaprosesseja, mikä tarkoittaa hankintojen operatiivisten toimintojen kehitystä tehokkaan kilpailuttamisen ja toimittajavertailun mahdollistamiseksi tai vaihtoehtoisesti lukuisten pienten hankintavirtojen keskittämistä suurille systeemitoimittajille. Hankintavolyymeja keskittämällä valituille avaintoimittajille toimittajakentän hallinta ja kehittäminen voidaan toteuttaa tehokkaasti yhteistyössä. Rutiinihankintojen tehostamisen keinoja ovat esimerkiksi sähköisten ratkaisujen käyttö, sekä tilaus- ja varastointivastuun siirtäminen toimittajalle osittain tai kokonaan. Tehokkainta olisi toteuttaa molemmat toimenpiteet yhtenevänä prosessina nykyaikaisen MRO-nimikkeiden hankintatoimen toteuttamiseksi.



Kuvio 24. Toimittajayhteistyön muodot sovitettuna Kraljicin matriisiin (Kraljic 1983; Cousins, ym. 2008: 56).

4.2 MRO-hankintojen toimittajayhteistyö

Kun hankintastrategiat kullekin nimikeryhmälle on luotu, voidaan alkaa tarkastella markkinoilla olevia toimittajia ja niiden soveltuvuutta kuhunkin strategiaryhmään. MRO-nimikkeet aiheuttavat runsaasti tilaustapahtumia ja niiden strategiassa tulisi keskittyä yhdistelemään tilausrivejä, karsimaan turhaa työtä ja sähköistämään prosesseja hankintojen tehokkaan toteuttamisen takaamiseksi. Nämä kriteerit on otettava huomioon MRO-toimittajayhteistyöhön harkittavia ehdokkaita arvioitaessa. MRO-hankintojen tehokkaan operatiivisen toteuttamisen vaihtoehtoja voidaan lähestyä kahdesta suunnasta.

Ensimmäinen vaihtoehto on pyrkiä omien hankintaprosessien optimoimiseen. Optimointi voidaan toteuttaa esimerkiksi yhdistelemällä pieniä materiaalityyppejä keskitettyihin hankintalähteisiin neuvotteluvoiman kasvattamiseksi ja sitä kautta luomalla pitkäjänteisiä yhteistyösuhteita valikoitujen avaintoimittajien kanssa. Avaintoimittajasuhteiden myötä voidaan saavuttaa hyötyjä materiaalihallinnon työtaakkaa jakamalla, prosesseja tehostamalla, kustannusten alentumisella sekä toimittajan osaamista entistä tehokkaammin hyödyntämällä.

Toinen MRO-toimittajayhteistyön vaihtoehto on pyrkiä ulkoistamaan rutiinihankinnat kokonaan tai osittain toimittajien vastuulle. Ulkoistamiseen täytyy löytyä vahvat perusteet siitä, että toinen yritys pystyy suorittamaan ulkoistettavan toiminnon tai osakokonaisuuden tehokkaammin kuin sisäisesti toteutettuna on mahdollista. Ulkoistamisperusteiden täytyy pohjautua kyseisen hankintakategorian tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen. MRO-nimikkeiden tapauksessa ulkoistamista voidaan tarkastella seuraavista näkökulmista:

- hankintojen tehokkaampi keskittäminen
- neuvotteluvoiman kasvattaminen
- toimintojen sähköistäminen
- tilauskustannusten pienentäminen
- materiaalihallinnon työmäärän vähentäminen
- hallintokustannusten pienentäminen.

4.2.1 MRO-toimittajan valintaprosessi

MRO-nimikkeet muodostavat hankintojen ryhmän, jossa yksittäisen ostokerran arvo on vähäinen ja strateginen merkitys pieni. Yleensä tällaisten nimikkeiden hankintojen toimittajavalintaan ei kannata käyttää merkittävästi aikaa ja vaivaa, sillä useimmiten tämän kategorian tuotteiden

hankinta on lyhytjänteistä ja kaupan kohde yksinkertainen ja ostajalle tuttu. Kun rutiinituotteiden hankintaa lähdetään kehittämään ja panostamaan pidemmän aikajänteen yhteistyöhön ja toimittajakannan keskittämiseen, nousee toimittajavalinnan merkitys huomattavasti. Pitkäjänteistä toimittajayhteistyötä suunniteltaessa toimittajaa tulee vertailla monipuolisesti mm. taloudellisista, tuotannollisista, kulttuurisista sekä historiallisista näkökulmista. (Lysons & Farrington 2006: 375.)

MRO-hankintojen tehostamisen kannalta oleellisia tekijöitä toimittajaehdokkaista harkittaessa ovat toimittajien valikoiman laajuus, toimitusvarmuus sekä hinta.

Lysons ja Farrington (2006:368) esittelevät 11-vaiheisen strategisen hankintaprosessin mallin, jota voidaan soveltaa tässä tapauksessa supistettuna MRO-hankintojen strategisen merkityksen vähäisyyden vuoksi. MRO-nimikkeiden toimittajavalinnan prosessi voi edetä seuraavalla tavalla:

1. Tarpeiden tunnistaminen tai uudelleenarviointi
 - a. Muutosten ja uusien tarpeiden havainnointi. Käyttäjien osallistuminen.
2. Käyttäjien tarpeiden ja vaatimusten määrittely
 - a. Käyttötarkoitus, laatuvaatimukset, spesifikaatiot. Käyttäjien osallistuminen.
3. Toimittajakentän tuntemuksen hyödyntäminen
 - a. Alan kilpailutilanteen arviointi, valta-asetelmien tunnistaminen
4. Toimittajakannan tarkkailu
 - a. Tunnista potentiaaliset toimittajat. Huomioi uudet, nykyiset ja vanhat
 - b. Laaja skaala
5. Potentiaalisten toimittajien esivalinta
 - a. Pienennä potentiaalisten toimittajien määrää
 - b. Yksinkertaiset arviointikriteerit (valikoima, palvelut, sijainti)
6. Potentiaalisimpien arviointi
 - a. Yksityiskohtainen vaihtoehtojen vertailu, konkreettinen lähestyminen
 - b. Tarjouskilpailut, auditointivierailut, arviointilomakkeet, haastattelut
7. Toimittajan valinta
 - a. Minkälainen suhde halutaan? (Kilpailutus, yhteistyö, ulkoistus)
 - b. Yhteistyöedellytysten arviointi, yhteistyösuhteen rakentaminen, kilpailupaineen luominen
 - c. Myös valinnan ulkopuolelle jääneet toimittajat huomioitava tulevaisuutta ajatellen → toimittajakentän proaktiivinen hallinta
8. Yhteistyösuhteen aloitus ja toteutumisen seuranta
 - a. Mittaaminen ja arviointi alkavat heti sovittujen parametrien mukaan
 - b. Valitut yksinkertaiset mittarit (toimitusvarmuus, hintavaihtelut, palvelutaso)
9. Toimittajasuhteen arviointi
 - a. Kuinka vastaa odotuksia?
 - b. Kuinka yhteistyösuhdetta valvotaan ja kehitetään?
 - c. Tuottaa dataa tulevaisuuden toimittajayhteistyötä ajatellen

(Mukaillen Lysons & Farrington 2006: 368; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 260.)

Etenkin pidempiaikaista yhteistyösuhdetta tavoiteltaessa on tärkeää punnita suhteen tavoitteita ja toimittajaan kohdistuvia toiveita koko valintaprosessin ajan. Valintaprosessin myötä kartutetaan samalla yleistä tietoutta toimittajamarkkinoista, mikä helpottaa toimittajakentän hallintaa tulevaisuudessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen: 262.)

Yllä esitetyn MRO-toimittajavalintaprosessin keskeinen teema on arviointi. Järjestelmällinen toimittajan arviointi on kriittinen osa, joka jatkuu koko toimittajayhteistyön elinkaaren ajan. Arviointia tarvitaan jokaisessa toimittajayhteistyösuhteen vaiheessa alustavan, potentiaalisen toimittajajoukon supistamisesta, pitempiaikaisen toteutuneen yhteistyön onnistumisen analysointiin. MRO-nimikkeiden toimittajia arvioitaessa tulee painottaa tietojen löytämisen helppoutta ja nopeutta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008: 263–266) ovat listanneet toimittajien arvioinnissa käytettäviä keinoja, joita voidaan soveltaa MRO-nimikkeiden toimittajayhteistyön arviointiin. Kaikkia Ilorannan ja Pajunen-Muhosen esittämiä kriteerejä ei ole tarpeellista hyödyntää MRO-nimikkeiden vähäisen strategisen merkityksen vuoksi. MRO-toimittajien valinnan tulisi pohjautua helppokäyttöisiin ja yksinkertaisiin kriteereihin, jotka pohjautuvat MRO-materiaalihallinnon tavoitteisiin. Primääritavoitteena on tehostaa hankintaprosessia sähköistämällä, keskittämällä ja toimittajia karsimalla. Näiden tavoitteiden pohjalta voidaan luoda yksinkertaiset arviointikriteerit toimittajien esivalintaan esimerkiksi seuraavasti:

- toimiala ja suuntaus, ydinosaaminen
- toimittajan suuruus (Liikevaihto, valikoima, konsernin koko)
- referenssit (Aiemmat/nykyiset MRO-kumppanuudet, ratkaisut jne.)
- taloudelliset tunnusluvut (Vakavaraisuus nyt ja tulevaisuudessa)
- minkälainen on toimittajan kilpailukyky tuotteen tai palvelun kustannustekijöissä
- toimittajan lisä- ja oheispalvelut (Kokonaiskustannusarviointi)
- toimittajan teknologiset valmiudet (Hankintojen sähköistäminen, e-palvelut)

Näiden yksinkertaisten kriteerien pohjalta voidaan rajata toimittajakenttää sellaisiin toimittajiin, jotka vaikuttavat täyttävän hankintaorganisaation tarpeet kilpailukykyisesti. Kriteerit täyttävien toimittajien kanssa jatketaan valintaprosessia yhä tarkemmin kun ymmärrys toimittajien eroista, vahvuuksista ja heikkouksista karttuu. Seuraavaksi voidaan alkaa lähestyä tiiviimmin toimittajia, jotka ovat sekä osaavia että ennen kaikkea motivoituneita yhteistyön aloittamiseen. Lähestyminen voidaan toteuttaa esittämällä ehdotuksia tai tarjouspyyntöjä hankintaorganisaation tarpeiden

täyttämiseksi. Lähestyminen tulisi aloittaa suhteellisen avoimilla tiedusteluilla ja tarkentaa tarjouksia ja kysymyksiä myöhemmin (Iloranta&Pajunen-Muhonen 2008: 264.)

4.2.2 Hankintoja tehostavat yhteistyövaihtoehdot

VMI, toimittajan hallinnoima varastointi

VMI muodostuu sanoista Vendor Managed Inventory ja voidaan suomentaa vapaasti toimittajan hallinnoima varasto. Lysons ja Farrington (2006: 358) ovat määritelleet VMI:n tavoitteet imu-/työntöohjausnäkökulman kautta. Heidän määritelmänsä mukaan VMI:n tarkoituksena on poistaa asiakkaan kysynnän imuvaikutus ja korvata se toimittajan työntövaikutuksella. Tämä tarkoittaa että asiakkaan vastuu tilauksesta vaihtuu toimittajan vastuuseen täydentää varastot itsenäisesti aiemmin sovitulle varastotasolle. Häkkinen, ym. (2007: 20) ovat tutkimuksessaan puolestaan määritelleet VMI-mallin toimittajan ja asiakkaan rooleja seuraavasti:

VMI on palveluntuottajan (toimittaja ja/tai logistiikkaoperaattori) asiakkaalle tarjoama tai asiakkaan edellyttämä yhteistyömalli, jossa palveluntuottaja hallinnoi ja täydentää varastoa asiakkaan tiloissa. Hallinnointi voi perustua manuaaliseen tai automatisoituun varasto- ja tilaustalouteen. VMI:n tavoitteena on taata materiaalien saatavuus asiakkaalle kaikissa tilanteissa. (Häkkinen, ym. 2007: 20.)

Määritelmässä korostuvat VMI-mallin toteuttamisen vaihtoehdot. VMI voi olla joko asiakkaan toimittajiltaan edellyttämä ja kehittämä toimintamalli tai toimittajan usealle eri asiakkaalle tarjoama palveluvaihtoehto tai jotain niiden väliltä. VMI:n määritelmiä löytyy kirjallisuudesta lukuisia, mikä kertoo VMI:n moninaisista toteutusmuodoista yhteistyön tiiviystä, toimialasta, toimittajan ja asiakkaan voimasuhteista sekä lukuisista muista tekijöistä riippuen. Tiivistettynä voidaan sanoa VMI:n olevan yrityksille keino ulkoistaa haluttu osuus hankintojen transaktioista antamalla vastuu sopimuksen ja tilanteen tarpeiden mukaan nimikkeiden hallinnasta, logistiikasta ja palveluasteen takaamisesta toimittajalle kokonaan tai osittain.

VMI-mallin lähtökohtana asiakkaan näkökulmasta on useimmiten kustannusten alentaminen ja hallinnon vähentäminen. Toimittajan näkökulmasta VMI tarjoaa mahdollisuuden pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen. Perinteisesti VMI-toimittajiksi on valikoitunut toimittajia, jotka nähdään pitkäjänteiseen yhteistyöhön kykenevinä ja halukkaina. Pitkäjänteisen näkökulman vuoksi aiemmin esiteltyjä toimittajavalinnan periaatteita on hyvä soveltaa VMI-yhteistyötä harkittaessa. (Häkkinen, ym. 2007: 31)

VMI-mallin hyötyjä asiakkaan näkökulmasta yleisesti ovat:

- kustannustehokkuuden parantuminen
- vähemmän varastoon sitoutunutta pääomaa
- raskaiden tilausprosessien poistuminen rutiinihankinnoissa
- koontilaskutuksen hyödyntäminen
- toimittajan osaamisen hyödyntäminen pitkäaikaisessa suhteessa
- pienempi riski
- alhaisemmat varastotasot palvelutasoa vaarantamatta
- varaston seuranta ja raportointi toimittajan puolesta (Lysons & Farrington 2006: 359; Häkkinen, ym. 2007: 31–32.)

Toimittajan näkökulmasta saatavat hyödyt VMI-toiminnassa ovat:

- kysynnän tasoittuminen tiedonkulun parantuessa
- pitkäkestoinen asiakassuhde
- oman toiminnan kehittäminen kestävän asiakassuhteen myötä
- joustavuuden parantuminen
- kuljetusten optimointi
- myyntivolyymien kasvu
- VMI-toiminta strategisena myyntivalttina (Häkkinen, ym. 2007: 31–32)

VMI-toimittajamallissa korostuu osapuolten välinen kommunikaatio ja keskinäisten voimasuhteiden tunnistaminen molempien osapuolien kannalta. Mikäli yhteistyö ei toimi halutulla tavalla, voi VMI:stä muodostua myös lukuisia haittoja molemmille osapuolille. Haittoja asiakkaalle voivat olla esimerkiksi:

- riskin lisääntyminen ja kustannuspaineet toimittajariippuvuuden kasvaessa
- asiakassuhteen kannalta riskialttiin tiedon luovuttaminen toimittajalle
- huonosti kiertävää nimikkeistöä toimittajalta asiakkaan varastoon

Haitoiksi toimittajan näkökulmasta voivat muodostua:

- asiakkaan hallinto- ja transaktiokustannusten siirtyminen toimittajalle
- hallintokustannusten ja sitoutuneen pääoman kasvu yllämainitun vuoksi (Häkkinen, ym. 2007.)

Kaupintavarasto

Kaupintavarastomalli on eräs variaatio VMI-toimintamallista. Kaupintavarastomalli eroaa VMI-toiminnasta siinä, että nimikkeiden taloudellinen omistus ja vaaranvastuu on toimittajalla tavaroiden sijaitessa fyysisesti asiakkaan tiloissa. Kaupintavarastomalli on tyypillinen etenkin vähäarvoisten, runsaasti kuluviin nimikkeiden, kuten MRO-nimikkeiden materiaalihallinnon sovelluksena. Toimittaja vastaa nimikkeiden saatavuudesta ja täydennyksistä ja asiakas maksaa toimittajalle kulutuksen mukaan. Kaupintavarastomalli erotetaan usein toimittajayhteistyönäkökulmaan pohjautuvasta VMI-toiminnasta ja se käsitetään enemmänkin vaihtoehtoisena näkökulmana materiaalien omistajuuteen. (Häkkinen, ym. 2007: 21.)

Sähköiset ratkaisut

Nykyaikana on käytettävissä kasvava määrä erilaisia sähköisiä sekä operatiivisen, että strategisen hankinnan toteuttamisen sovelluksia ja järjestelmiä. Useissa yhteyksissä puhutaan jopa e-hankintatoimesta sähköisesti toteutettavana kokonaisuutena. Esimerkiksi Lysonsin ja Farringtonin (2006: 186) mukaan e-hankintatoimi on tiedon ja kommunikaation yhteensovittamista elektronisia apuvälineitä hyväksikäyttäen, tavoitteena kehittää hankinnan prosesseja.

E-hankintatoimen sovellusten avulla voidaan siis helpottaa yrityksen hankintojen hallintoa tuomalla hankintatransaktiot lähelle lopullisia käyttäjiä ja paikallisia osto-organisaatioita. Sähköisen hankintatoimen avulla voidaan myös tehostaa monia perinteisesti tehottomia ja aikaavieviä operatiivisia prosesseja kuten:

- kotiinkutsuja sopimuksia vastaan
- varmistuskäytäntöjä ja esimiehillä hyväksyttämistä
- tilaamistapahtumaa
- vastaanottoa
- maksutapahtumia.

Sähköisen hankintatoimen edellytyksenä on yritysten tietojärjestelmien kommunikaatio yli organisaatorajojen. Kommunikaation toteuttamisen on mahdollistanut avoimeen standardiin perustuva XML-merkintäkieli, josta on muodostunut yleinen formaatti tiedonvälitykseen eri tietojärjestelmien välillä sekä dokumenttien tallentamiseen.

E-ostamisen kehitys

Sähköiset hankintatoimen ratkaisut ovat kehittyneet yksittäisten tapahtumien sähköistämisestä kohti yritysten ja kokonaisten toimitusketjujen välistä keskitettyä reaaliaikaisen kysyntä ja tarjontatiedon hallintaa. Taulukossa 5 on esitelty erilaisia sähköisen hankintatoimen toteutusmuotoja ominaispiirteineen.

Taulukossa 5 esitellyistä sähköisen hankintatoimen toteuttamisvaihtoehdoista SSOY:ssä on käytössä ERP-järjestelmään kuuluvat konsernitason hankintatoimen toteuttamisen mahdollistavat hankinnan työkalut, joilla voidaan tehdä hankintojen hyväksynnit automaattisesti, sekä nopeuttaa ostotilausten luomista ja lähettämistä erilaisin tietojärjestelmäyhteyksin, kuten sähköposti-integraatiolla. Seuraava askel SSOY:ssä olisi ERP-järjestelmän toimittajahallintaominaisuuksien hyödyntäminen ja toimittajakatalogitietojen luominen järjestelmään.

Taulukko 5. Sähköisen hankintatoimen toteuttamismuodot (mukaillen Lysons & Farrington 2006: 187)

| E-kaupankäynnin muoto | Ominaispiirteet |
|--|--|
| EDI-toiminnot | <ul style="list-style-type: none"> •Muutamia kumppaneita •Yksinkertaiset transaktiot •Erätason hallinta •Tiedonvälityskustannukset suuret |
| B2E Hankintasovellukset | <ul style="list-style-type: none"> •Ostamisesta nopeaa ja helppoa yritystasolla •Automatisoidut hyväksymis- ja hankintarutiinit •Toimittajahallinnan työkaluja |
| Erilliset hankintasovellukset | |
| Konsernitason sisäiset hankintaohjelmistot | <ul style="list-style-type: none"> •Hankintaprosessien kokonaisvaltainen hallinta •Muokattavat, neuvotellut hintatiedot keskitetysti hallittavissa •Keskitetty kulutuksen seuranta ja usean toimittajan katalogitiedon hallinta |
| ERP-järjestelmät | |
| Julkiset toimittajaportaalin ratkaisut | <ul style="list-style-type: none"> •Toimialatason tietoja, työpaikkailmoituksia, alan uutisia •Nettikaupat uusi myyntikanava jakelijoille ja valmistajille •Tuotetietojen ja katalogien yhdistäminen |
| Internetyhteisöt, katalogit, nettikaupat, | |
| Yksityiset toimittajaportaalit | <ul style="list-style-type: none"> •Suorat hankintaehdotukset tai ostotilaukset •Toimittaja, hinta ja tuote tai palvelutiedot saatavilla reaaliajassa •Katalogien ja asiakastilien hallinta |
| Transaktiopainotteisuuden kasvu | |
| Kolmannen sukupolven toimittajaportaalit | <ul style="list-style-type: none"> •Yhteistyökumppaneiden toimintojen synkronointi ja reaaliaikainen täydennystieto •Toimintojen seurattavuus ja läpinäkyvyys •Korvataan varastoja informaatiolla |
| E-SCM, toimitusketjutason hallinta | |
| Toimialatason yhteenliittymät | <ul style="list-style-type: none"> •Seuraava askel kysyntä-tarjontaketjun hallittavuuden lisäämiseksi •Toimittajan toimittajalta, asiakkaan asiakkaalle |
| Toimitusketjujen tietojen yhdistäminen | |

SAP:n toimittajahallintaominaisuuksilla (Vendor management) voidaan toimittajien suorituskyvyn arviointiin ja vertailuun luoda automaattisia kriteeristöjä, joilla toimittajien vertailu tapahtuu haluttaessa automaattisesti etukäteen luotuja mittareita hyödyntäen. Automaattisen toimittajavertailun luotettavuuden lähtökohtana on lähtötietojen, kuten vastaanottokirjausten, varastonoutojen, tilausvahvistusten, sekä muiden arviointiin vaikuttavien kirjausten oikeellisuus ja tietojen luotettavuus. Ennen automatisoitujen arviointimenetelmien käyttöönottoa täytyy pystyä varmistumaan riittävän korkeasta tiedon luotettavuudesta, mikä tarkoittaa koko varastoa käyttävän henkilöstön, osto-osaston, sekä toimittajien toiminnasta saatavien tietojen oikeellisuudesta ja laadusta.

4.3 MRO-nimikkeiden toimittajamarkkinoiden yleiskatsaus Suomessa

MRO-nimikkeiden hankintojen tehokkuuden takaamiseksi pelkkä sisäisten toimintojen erinomaisuus ei riitä, vaan myös toimittajilta vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia. Hankintastrategian toteuttamiseksi tarvitaan riittävä valikoima, joka takaa keskittämismahdollisuuden ja riittävän saatavuuden, kehittyntä tietojärjestelmäosaamista automatisoinnin ja seurattavuuden takaamiseksi sekä vakaan taloudellisen tilanteen pitkäjänteisen yhteistyösuhteen luomiseksi.

Suomessa toimii nykyisellään muutamia riittävän suuria, nykyaikaiseen MRO-toimittajayhteistyöhön kykeneviä toimijoita. Tarkastelusta on jätetty pois pienet, paikalliset toimijat, joilla ei ole riittävää valikoimaa tai kyvykkyyttä toimia tarvittavan pitkäjänteisesti ja laadukkaasti molemminpuolisiin hyötyihin pohjautuvan yhteistyösuhteen vaatimalla tasolla. Tarkastelu keskittyy siis suuriin, kansallisella tasolla toimiviin yrityksiin, jotka pystyvät tarjoamaan laajan tuotevalikoiman lisäksi erilaisia lisäarvopalveluja hankintatoimen tehostamiseksi.

Yritysten vuosikertomuksiin sekä muista julkisista lähteistä saataviin tietoihin pohjautuen toimialan yleinen kehityssuunta on vuosien 2008–2010 aikana ollut vahvasti negatiivinen. Taulukossa 6 on vertailtu yleisesti SSOY:n tapauksessa vartenotettavien MRO-toimittajien ominaisuuksia.

Taulukko 6. MRO-toimittajien vertailu (AhlSELL 2011;Kauppalehti 2010; Kauppalehti 2011; Onninen 2011;Tools 2011)

| Yritys | Liikevaihto Suomessa 2009 | Erikoisala | Valikoima | Toimipisteitä | Logistiikka-keskus /päämyymälä | Palvelut | E-palvelut |
|---------|--|------------------------------------|-----------|---------------|--------------------------------|---|---|
| AhlSELL | •347m€ •-12% edellisvuoteen | •LVI ja sähkö | 150000 | 40 | Hyvinkää | •Kaupintapalvelu, | •Kauppa •EDI /OVT •Verkkolaskut •e-mail laskut |
| Etra | •129,7 milj. € •-20,9% edellisvuoteen | •Teollisuus-tarvikkeet | 200000 | 37 | Hämeenlinna | •Hyllytys •Kaupinta •kotiinkutsut, •varmuusvarasto | •Verkkolaskutus • EDI-tilaukset •Tilaukortti |
| Onninen | •633,7m€ •-4,0% edellisvuoteen | •LVI •Kylmä •Sähkö | 6400 | 42 | Hyvinkää | •Express-noudot •Onnijakelu seuraavaksi päiväksi •Pikatoimitukset, •Päivystys 24h •Varmuusvarasto •Hyllytyspalvelu | •Hinnastot •Palveluvarastot viivakoodi-tilauksilla •OVT-verkkolaskutus, •LVISnet •Saatavuus-kyselyt |
| Wurth | •216,3milj. € •-21,8% edellisvuoteen | •Kiinnitys-tarvikkeet •Työkalut | 35000 | 120 | Riihimäki | •VMI •Kaupinta •Hyllytys •Varastonhallinta, | •Koontilaskut asiakkaan tuotenumeroilla •laskutus ja seuranta, •ABC analyysit |
| Tools | •Noin 88 milj. € •n. -18% | •MRO | 500 000 | 39 | Helsinki | •MRO –kokonaisratkaisut •Tuotevalikoiman optimointi •logistiikan optimointi •hallinnointi •Koulutus | ei mainintaa |

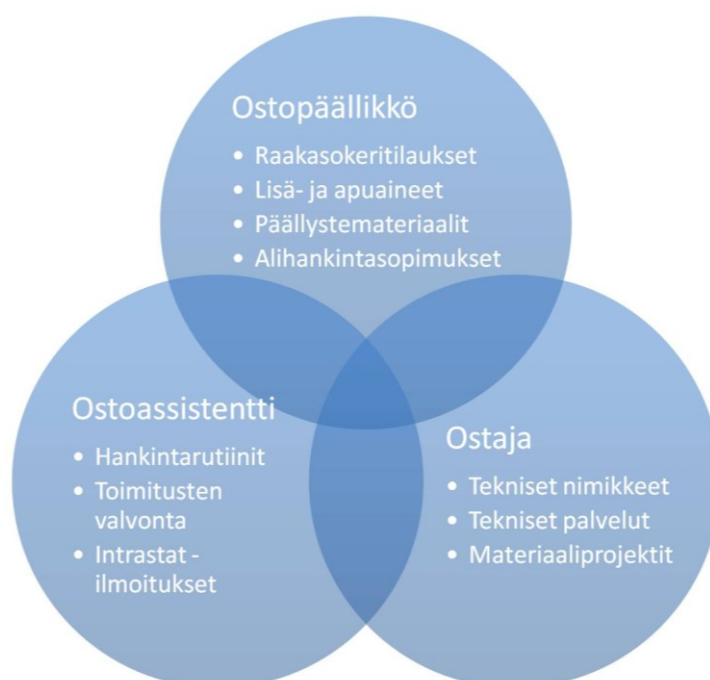
Esitellyistä toimittajista Ahlsellin ja Etran kanssa SSOY:llä on jo olemassa olevat avaintoimittajasuhteet ns. PSA (Preferred Supplier Agreement) -sopimuksen muodossa. Ne ovatkin vertailussa varteenotettavimmat kumppanit pitkäjänteisen yhteistyösuhteen luomiseen niiden kattavan valikoiman, sijainnin sekä teknologisten valmiuksien vuoksi. Ahlsellin vahvuutena on myös Nordic Sugar -konsernin muiden toimipisteiden välisen yhteistyön hyödyntäminen, jolloin eri toimipisteiden hankintavolyymeja yhdistelemällä voidaan neuvotteluasetelmia parantaa merkittävästi.

5 Hankintatoimi Suomen Sokeri Oy:ssä

Suomen Sokerin osto toimii Nordic Sugar -divisioonan keskusoston alaisuudessa, joka puolestaan raportoi konsernitason hankintaorganisaatiolle Saksaan. Nordic Sugarin sisällä hankintojen organisointi on pyritty toteuttamaan jaetun hankintatoimen periaatteita ja vastuita noudattaen. Kööpenhaminassa sijaitseva keskusosto hallinnoi divisioonatason hankintastrategiaa ja koordinoi kaikkien Nordic Sugarin tehtaiden yhteisiä hankintoja Tanskassa, Ruotsissa ja Suomessa. Keskusoston lisäksi toimii tehdaskohtaisia hankintaosastoja, jotka hyödyntävät paikallistuntemusta ja yhteistyötä toimittajien kanssa tehdaskohtaisiin vaatimuksiin reagoimiseksi. Tässä insinööriyössä keskitytään Porkkalan tehtaan hankintatoimen tarkasteluun.

5.1 Organisaatio ja vastuualueet

Porkkalan tehtaan osto-osaston tehtävänä on taata tehtaan ydintoimintojen tarvitsemat materiaalit laadukkaasti ja kustannustehokkaasti toiminnan kokonaisuutta silmällä pitäen. Hankinnat Porkkalan tehtaalla on jaettu vastuualueittain kuvion 24 osoittamalla tavalla. Osto-osasto toimii keskitettynä yksikkönä tehtaan toimistotiloissa, fyysisesti lähellä lattiatasoa, mikä osaltaan mahdollistaa oston toiminnan läheisessä vuorovaikutuksessa sisäisten asiakasryhmien, tuotannon, pakkaamon sekä kunnossapito-osaston kanssa.



Kuvio 25. Porkkalan osto-osaston vastuualueet

SSOY:n osto-osaston henkilöstö toimii keskenään tiiviissä yhteistyössä, jossa suurten linjojen vastuualueet on jaettu eri vastuuhenkilöille, mutta todellisuudessa työnjako on erittäin joustavaa. Oston rooli yrityksessä on varsin keskeinen, sillä se toimii eräänlaisena sisäisenä palveluorganisaationa muille yrityksen osastoille pyrkien takaamaan tehtaan tehokkaan ja joustavan toiminnan. Tämä vaatii ostolta varsin kokonaisvaltaista muiden tehtaan prosessien tuntemusta ja tiivistä kommunikaatiota sekä sisäisiin, että ulkoisiin sidosryhmiin. Oston alaisuudessa toimii myös tehtaan tarvike- ja materiaalivarasto, jonka päivittäisestä toiminnasta vastaa oma varastonhoitajansa.

Osto-osastoa johtaa ostopäällikkö, joka vastaa osaston hallinnosta, tuotantoon läheisimmin liittyvistä rahallisesti arvokkaista hankinnoista kuten pakkausmateriaali-, apuaine- ja lisäainehankinnoista sekä alihankintasopimuksista. Lisäksi ostopäällikön työkuvaan kuuluu raportointi yritysjohdolle sekä osto-osaston kehitysehdotusten esittäminen ja läpiajaminen yrityksen sisällä. Ostopäällikkö vastaa tehdastason hankintaosaston strategisesta kehittämisestä yhteistyössä osaston muiden jäsenten kanssa.

Ostajan toimintakenttä on varsin monitahoinen. Pääasiallinen ostajan tehtävä on teknisten nimikkeiden hankintojen ja materiaalihallinnon toteuttaminen. Ostaja vastaa esimiehenä tehtaan tarvike- ja materiaalivaraston toiminnasta ja hallinnoinnista. Lisäksi ostaja osallistuu vahvasti varastoinvestointien sekä teknisten palveluiden hankintoihin ja neuvottelee hankintasopimuksista teknisten nimikkeiden toimittajien kanssa. Lisäksi ostaja osallistuu keskeisesti teknisten nimikkeiden hankinnan strategiseen suunnitteluun.

Ostoassistentin työkuvaan kuuluu tilausliikenteen hallinnointi, eli tilausten luominen, lähetys ja seuranta. Ostoassistentti toimii tiiviissä yhteistyössä sekä ostopäällikön että teknisten nimikkeiden ostajan kanssa ja pystyy tarvittaessa tuuraamaan molempia, mikä on merkittävä tekijä osaston joustavan toiminnan kannalta. Ostoassistentin painopiste on tilausperusteisessa hankinnassa, joka keskittyy tilaus- ja tilausrivikohtaiseen hankintaan operatiivisella tasolla.

5.2 Tietojärjestelmät hankintatoimen työkaluina

Suomen Sokeri Oy:n tietojärjestelmäarkkitehtuuriin kuuluu useita limittyäytyviä järjestelmiä, joista osa toimii riippumattomina järjestelminä toteuttaen tiettyä spesifistä erikoistehtävää, kuten

esimerkiksi tuotantolaitteiston hallintajärjestelmä, sekä osa tiiviisti verkottuneina työkaluina osana suurempaa tietojärjestelmäkokonaisuutta.

Osto-osaston kannalta keskeisimmät tietojärjestelmät ovat SAP-toiminnanohjausjärjestelmä sekä Lotus Notes -työryhmäohjelmisto. Lotus Notes on eräänlainen tietokanta, johon on keskitetty yrityksen toimintaan tarvittavia ohjeita, käsikirjoja, tiedotteita ynnä muita toimintaa tukevia tiedostoja. Lisäksi Lotus Notes toimii sähköpostiohjelmistona ja kalenterina, jonka kautta kokouskutsujen ja muiden sisäisten tapahtumien ilmoittaminen ja jakaminen onnistuu keskitetysti. Lotus Notes -tietokanta sisältää hankinnan kannalta useita tärkeitä oppaita, kuten toimittajatietokannan johon on kirjattu mm. erilaisia tuotannossa käytettävien lisä- ja apuaineiden toimittajien ja tuotteiden tietoja tilaamisen tueksi ja läpinäkyvyyden takaamiseksi. Lotus Notes tietokannat yhdistettiin syksyn 2010 aikana yhteisille Nordic Sugar -palvelimille, mikä mahdollistaa myös laajemman tason tietojen ja ohjeiden jakamisen.

Varsinaisen liiketoiminnan keskeisin ohjelmisto on SAP ECC (ERP Central Component) -toiminnanohjausjärjestelmä. ERP voidaan määritellä Lauri Kaskelan (2005) tavoin esimerkiksi seuraavasti:

ERP, Enterprise Resource Planning, tarkoittaa toiminnanohjausjärjestelmää. Se on yleensä yksi suurimmista tietojärjestelmäkokonaisuuksista yrityksessä. ERP:n rooli on toimia eri toimintojen erillisten tietojärjestelmien sijasta yhtenäisenä, integroituna järjestelmänä, jossa sama tieto on eri osastojen käytössä ja palvelee niitä eri tarkoituksissa. Yleensä ERP:llä hallitaan yrityksen sisäisiä perustoimintoja kuten logistiikkaa, tuotantoa ja taloushallintoa. (Kaskela 2005.)

SAP ERP -rakentuu SAP:n Netweaver-ohjelmistoalustan päälle, mikä mahdollistaa järjestelmän modulaarisen rakenteen. Modulaarisen rakenteen myötä voidaan järjestelmää kehittää moduulein, joita voidaan tarvittaessa lisätä ja muokata yrityksen tarpeiden mukaan. Kuvassa 3 (Viitanen 2009) on esitelty SAP Netweaver -ratkaisun rakennetta ja ERP:n sijoittumista rakenteeseen.



Kuva 2: SAP Netweaver -ohjelmistorakenne(Viitanen 2009)

Kuten kuvassa 3 nähdään, on ERP SAP Business Suite -ratkaisukokonaisuuden keskiössä. ERP-komponentin ympärille voidaan liittää esimerkiksi asiakkuuksien (CRM), elinkaaren (PLM), toimittajien (SRM), tai toimitusketjun (SCM) hallintaan liittyviä osakokonaisuuksia. Suomen Sokerin hankintatoimen kannalta SAP ERP sisältää nykyisellään tärkeimmät operatiivisen ostotoiminnan toteuttamiseen tarvittavista toiminnoista, mutta tulevaisuudessa käyttöön tuleva toimittajakannan hallinnan ja kehittämisen työkalu, SRM-moduuli olisi erittäin hyödyllinen lisä ERP:n toiminnallisuuksien tueksi.

Hankinnan kannalta SAP ERP:n keskeisimmät ominaisuudet ovat MM (Materials Management) ja FI (Financial Accounting). Materials Management sisältää hankintatoimen kannalta tärkeimmät operatiiviset työkalut, joita ovat muun muassa:

- hankintapyynnön luominen
- ostotilauksen luominen
- toimittamattomien tilausten seuranta
- toimittajien hallinta
- ostotilausten vastaanotto
- materiaalinhallintatyökalut
- varastonhallintatyökalut
- BOM- eli tuoterakennetiedon hallinta.

Nykyisellään SAP on SSOY:n hankintatoimen tärkein työkalu, jonka hyödyntämisellä tehdään hankintatoimesta läpinäkyvää ja voidaan estää inhimillisten virheiden muodostuminen

hankintaprosessin aikana. Toisaalta järjestelmän orjallinen käyttö rajaa helposti omaa toimintaa ja ajaa toimimaan kaavamaisesti järjestelmän ehdoilla. Esimerkkinä tästä on ostotilausten vastaanotto järjestelmään. Ostotilauksen vastaanotto on sinällään varsin yksinkertainen ja looginen prosessi, kunhan se etenee järjestelmän asettamat ehdot täyttäen. Esimerkiksi puuttuva tai myöhässä oleva tilausvahvistus toimittajalta aiheuttaa usein virheen vastaanottotapahtumassa, mikä pakottaa tilauksen vastaanoton lykkäämistä siihen asti, kunnes toimittaja on vahvistanut hinnan. Tämä toisaalta useimmiten estää vastaanotot virheellisillä hintatiedoilla, mutta vaatii usein koko seuraavan toimintoketjun lykkäämistä ja aiheuttaa usein vastaanottojen kasaantumista, varastosaldojen epätarkkuutta sekä laskun tarkastuksen ongelmia.

Toinen tärkeä työkalu on, kuten useimmissa yrityksissä nykyään, Microsoft Excel. Excel tarjoaa joustavan työkalun ERP:stä saatavien raporttien muokkaamiseen kuhunkin tarkoitukseen sopivaksi. ERP:stä on mahdollista tuoda tiedostot standardoidussa muodossa suoraan Exceliin tai vaihtoehtoisesti Excelin makrotoimintoa hyväksikäyttäen muokata suoraan Excel-käyttöliittymän kautta.

5.3 MRO-nimikkeiden hankintaprosessit

MRO-nimikkeiden hankintoihin on alettu kiinnittää kasvavaa huomiota SSOY:n Porkkalan tehtaan hankintaosastolla viimeisen viiden vuoden aikana. MRO-hankintojen toteutusta on aiemmin pyritty ulkoistamaan toimittajien vastuulle kaupintavarastoyhteistyöllä, mutta projektien toteutus on ollut toistaiseksi vajavaista eikä haluttuja toimintamalleja ole saatu toteutettua riittävän tehokkaasti, jolloin ulkoistamisen hyödyt ovat jääneet saavuttamatta (Rautio 2011; Sullström 2011). Nykyisin MRO-hankinnat toteutetaan hankintaosaston voimin sisäisesti, pyrkimyksenä kasvattaa avaintoimittajien osallistumista hankintojen ja materiaalihallinnon tehtäviin. Nykyisellään MRO-hankintoja on automatisoitu manuaalisten vaiheiden vähentämiseksi ja hankintaprosessien tehokkuuteen on kiinnitetty runsaasti huomiota. Hankintahenkilöstön ajankäytön ja tehokkuuden kannalta MRO-nimikkeet ovat tärkeässä osassa niiden suuren tilausmäärän vuoksi, joten niiden hankintatoimen tehokkaalla toteuttamisella saadaan vapautettua aikaa sekä rahaa strategisesti tärkeämpien nimikeyhmien hankintaan.

Satunnaiset ja uudet MRO-hankinnat pohjautuvat useimmiten sisäisen asiakkaan tarpeesta lähtevään perinteisten hankintojen malliin, joka etenee esimerkiksi kuviossa 10 esitetyn prosessimallin mukaisesti. Prosessissa keskeinen tekijä on yhdessä tarpeen ilmaisijan kanssa tapahtuva määrittely, jossa määritellään tuotteelta haluttavat ominaisuudet, mahdollisesti ensisijainen toimittaja, haluttu toimituspäivä ja muut tilauksen tekemiseen vaikuttavat

yksityiskohdat. Tarvitsija luo tilattavasta nimikkeestä hankintapyynnön, johon tulee määrittelytietojen lisäksi muita sisäisiä hankintatietoja, kuten kustannuspaikka, jolle tilaus kohdistetaan. Tämän jälkeen ostohenkilö, lähtökohtaisesti ostoassistentti, käsittelee hankintapyynnot ERP-järjestelmän listausnäkyvän avulla. Mikäli hankintapyynnön luoja on asettanut tuotteelle halutun toimittajan, selvitetään, onko toimittaja aktiivinen järjestelmässä ja mikäli on, tilataan tuote. Mikäli on mahdollista, hankintoja pyritään keskittämään mahdollisimman paljon muutaman valitun avaintoimittajan vastuulle, ellei tarpeen ilmaisijalla ole vahvoja perusteita tilata tuotetta muualta.

Tarpeen määrittelyn epätarkkuus aiheuttaa runsaasti selvitystarvetta ja lisätyötä ostohenkilöille. Ylimääräiset työvaiheet voitaisiin eliminoida määrittelyä tarkentamalla tai mahdollistamalla käyttäjän pääsy suoraan toimittajien valikoimiin esimerkiksi e-katalogeja hyödyntäen. Määrittelyjen tarkentamiseksi materiaalihallinnossa käytetään Excel-pohjaisia lomakkeita, johon tarpeen ilmaisijan tulee täyttää materiaalin tilaamiseen tarvittavat tiedot mahdollisimman tarkasti. Lomakkeen tietojen pohjalta materiaalille voidaan avata nimikekoodi järjestelmään, jolloin tilattavalle materiaalille saadaan näkyvyys järjestelmään ja tilaaminen tulevaisuudessa helpottuu merkittävästi.

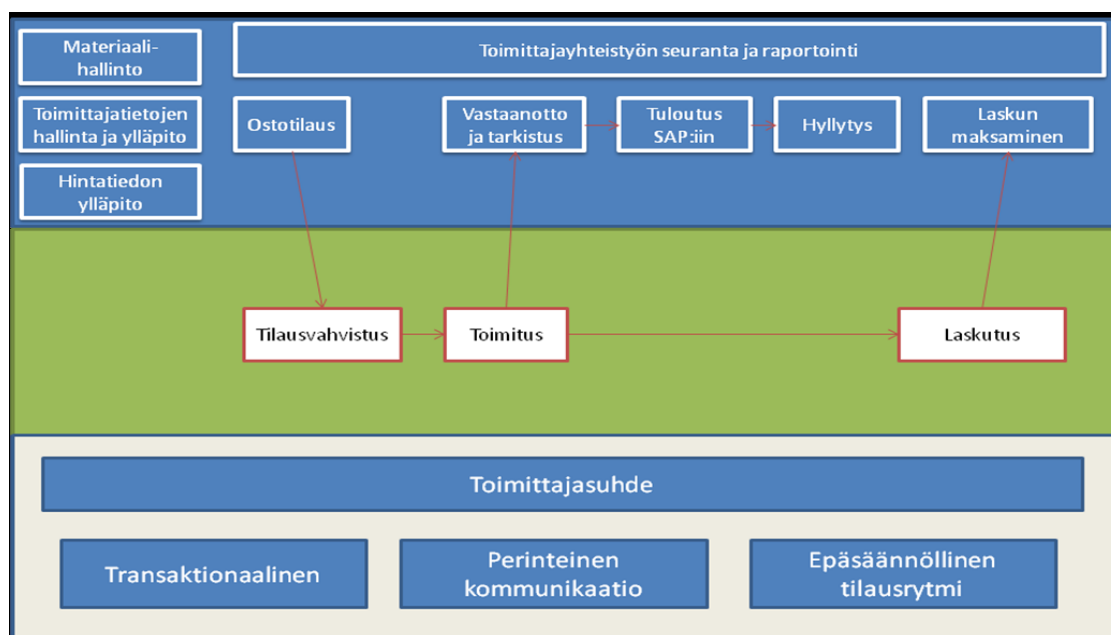
MRO-nimikkeiden hankinnat kuuluvat osittain automatisoituihin hankintoihin, nimikkeiden pienen rahallisen arvon sekä yksinkertaisen ja toistuvan luonteen vuoksi. Automatisoidut hankintaprosessit pohjautuvat materiaalihallintoon ja nimiketietoihin. Kaikki varastossa olevat MRO-nimikkeet on pyritty koodittamaan niiden hallinnan helpottamiseksi ja hankintaprosessien tehostamiseksi. Koodien myötä nimikkeiden varastotapahtumia voidaan seurata ja asettaa haluttaessa nimikkeille täydennysparametrit, jotka pohjautuvat varastosaldoihin. Päivittäin suoritettavan MRP-ajon aikana järjestelmä suorittaa tarvelaskennan kooditetuille nimikkeille, jolloin järjestelmä vertaa nimikkeiden varastosaldoja materiaalinimikkeille asetettuihin hälytysrajoihin. Tilauspisteen alittuessa järjestelmä muodostaa MRP-ajon tuloksena automaattisen hankintapyynnön, joka näkyy ostotilauksia käsittelevän ostohenkilön ajamassa hankintapyyntöjen listauksessa SAP:ssa. Hankintapyynnössä on valmiiksi nimiketiedon takaa saatavat tiedot ensisijaisesta toimittajasta, tilauserän koosta, toimituslausekkeesta sekä aiempiin tilauksiin pohjautuvaa hintatietoa. Automatisoidun tilausprosessin ansiosta hankintahenkilöstöltä säästyy huomattavasti aikaa ja vaivaa perinteiseen hankintaprosessiin verrattuna.

5.3.1 MRO-nimikkeiden hankinta ja materiaalihallinto

MRO-nimikkeiden hankinnat kuuluvat epäsuorien tai välillisten hankintojen kategoriaan, eli niillä ei ole suoraa yhteyttä lopputuotteeseen tai tuotantoon. MRO-nimikkeet kuuluvat hankintaryhmien strategisessa analysoinnissa lähes poikkeuksetta rutiinituotteiden ryhmään, sillä niitä ei nähdä yrityksen kannalta strategisesti merkittävinä, ne ovat yksikkökustannuksiltaan halpoja, hankintalähteitä on useita ja tuotteissa on runsaasti valinnanvaraa. MRO-nimikkeisiin kuuluu useita eri tuoteryhmiä, joiden tuotteiden yksikkökustannukset ovat usein pienemmät kuin tilaamisesta aiheutuvat kustannukset (Wireman 2008: 2). Tilauskustannusten merkitys kasvaa, mikäli yksittäisiä tilauksia joudutaan hajauttamaan suurelle toimittajakannalle, mikä on lisäksi aikaavievää ja tehotonta. Hajanaisten hankintojen kustannukset kasvavat, kun toimituksista joudutaan maksamaan erilaisia pientoimituslisiä, kuljetusmaksuja eikä volyymietuja voida hyödyntää. MRO-nimikkeiden hankinnassa Lysonsin ja Farringtonin (2006: 184–185) esittelemät perinteiset ostoprosessin tehottomuudet, kuten liiallinen dokumentointi, peräkkäiset arvoa tuottamattomat vaiheet sekä tilausten käsittelyyn kuluva aika, näkyvät selkeimmin nimikkeiden suuren rivimäärän ja toimittajakannan laajuuden vuoksi. Näitä tehottomuuksia voidaan pyrkiä poistamaan yhteistyössä avaintoimittajien kanssa. SSOY:ssä toimenpiteitä on toteutettu esimerkiksi tilausten lähettämisen sähköistämällä suoraan ERP-järjestelmästä lähteviksi sähköpostitilauksiksi, jolloin päästään osittain eroon tehottomasta dokumenttien käsittelystä. (Sullström 2010)

MRO-nimikkeiden hankinnat on SSOY:ssä toteutettu toistaiseksi osto-osaston voimin, omia tietojärjestelmiä ja avaintoimittajien verkkosivuja hyödyntäen. Ostoassistentti käsittelee MRO-hankinnat lähtökohtaisesti vähintään kahdesti viikossa pyrkien niputtamaan mahdollisimman paljon tilausrivejä yhdelle ostotilaukselle työmäärän optimoimiseksi. Koska tarpeet kuitenkin ilmaantuvat usein äkillisesti, on usein tarpeen tehdä lukuisia pienempiä täydennystilauksia pitkin viikkoa.

Nykyinen toimintamalli, jossa tilaukset tehdään pääasiassa aina osto-osaston kautta parantaa toiminnan hallittavuutta ja oston näkemystä hankintojen kokonaisuudesta. Toisaalta sinällään yksinkertaisten MRO-hankintojen satunnaisuus ja äkilliset tarpeet työllistävät ostajia runsaasti ja vievät aikaa kriittisemmiltä tuoteryhmiltä. Kuviossa 26 on kuvattu nykyinen MRO-tarvikkeiden tilausprosessi normaalitoimittajalta. Nykytilanteessa kaikki hallinnollinen vastuu on SSOY:n hankintatoimella ja prosessi on hyvin transaktio-orientoitunut. Valvonta ja seuranta on hyvin vähäistä, normaaleja ERP-kirjauksia lukuun ottamatta.



Kuvio 26. Nykyinen hankintaprosessi normaalitoimittajalta.

Rutiinituotteiden hankintastrategian mukaisesti MRO-nimikkeiden hankinnassa tulisi pyrkiä prosessien mahdollisimman tehokkaaseen toteuttamiseen keskittämällä, automatisoimalla ja analysoimalla nykyisiä hankintaprosesseja (Lysons & Farrington 2006: 68). Jotta MRO-nimikkeiden kulutusta ja käyttöä voidaan seurata ja tehdä perusteltuja päätöksiä niihin liittyen, on nimikkeiden hallinta ja seurattavuus ehdoton vaatimus sisäisesti toteutettavan hankintatoimen tehostamiseksi. Tulevaisuudessa rutiinituotteiden hankintojen ulkoistaminen hyllytyspalvelu-, palveluvarasto- tai kaupintavarastomalleja hyödyntämällä on harkitsemisen arvoisin vaihtoehto transaktiokustannusten ja toimintaan sitoutuneen pääoman pienentämiseksi. Ennen ulkoistamispäätösten tai muiden strategisten ratkaisujen tekemistä on kuitenkin tärkeää pystyä raportoimaan ja analysoimaan yrityksen nykyisiä tarpeita ja toimintamalleja ennen muutoksiin ryhtymistä.

5.3.2 Materiaalihallinto osana hankintatointa

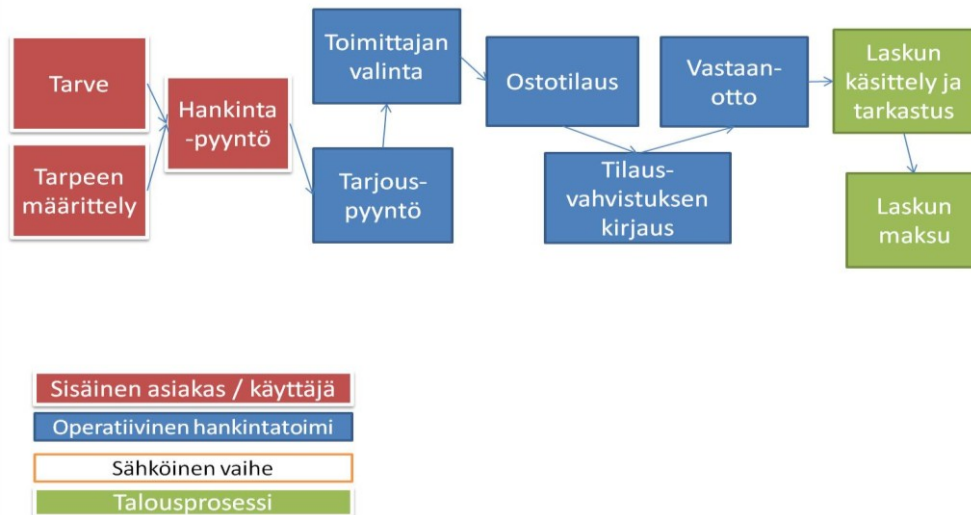
Materiaalihallinnolla on yleisesti kaksi keskeistä tavoitetta. Halutun palvelutason ylläpito sekä materiaalihallinnon kustannusten minimointi muodostavat lähtökohdat materiaalihallinnon toteuttamiselle (Haverila ym. 2005: 443). Palvelutaso kertoo materiaalihallinnon kyvystä palvella sekä sisäisiä että ennen kaikkea yrityksen loppuasiakkaita. Palvelutasoon vaikuttavat tuotteiden saatavuus, hankintatoimen tehokkuus sekä toimitusaikojen pituudet. Palvelutason määrittäminen on yksi keskeisistä strategisista päätöksistä, ja vaikuttaa merkittävästi yrityksen

toiminnanohjaukseen (Haverila ym. 2005: 443). Wireman (2008: xiii) esittää ns. MRO Best Practice -mallin mukaisesti toimivan yrityksen palvelutason olevan 95–97 prosenttia. Liian matala palvelutaso aiheuttaa puutekustannuksia ja viivästyksiä tuotannossa, kun taas 100 prosentin palvelutaso merkitsee lähes poikkeuksetta liian korkeita varastotasoja ja siten ylimääräistä varastoon sitoutunutta pääomaa.

Materiaalihallinnan kustannusten minimoinnilla puolestaan varmistetaan toimintojen tehokkuus. Materiaalihallinnon kokonaiskustannukset muodostuvat useista osatekijöistä, joita ovat hankintahintojen lisäksi hankinnan yleis-, kuljetus-, varastointi-, puute-, reklamaatio- sekä laatuvirheistä aiheutuvat kustannukset. Hankintapäätöksiä tarkasteltaessa tulisi aina pyrkiä tarkastelemaan materiaalihallinnon kustannuksia koko hankittavan tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalta, kokonaiskustannusajattelun (TCO) mukaisesti. (Haverila ym. 2005:444.)

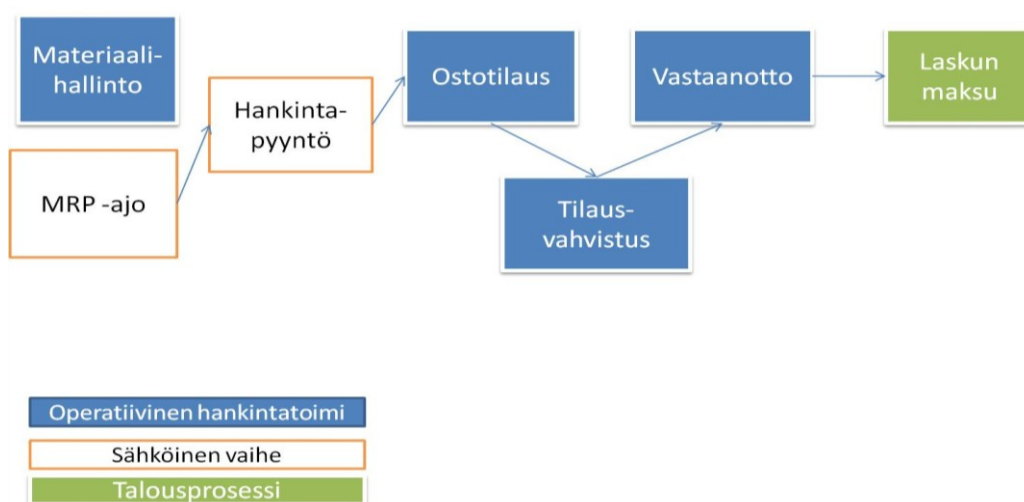
SSOY:ssä materiaalihallinto on osa hankintatointia. Materiaalihallinto vastaa teknisen nimikkeistön sekä fyysisestä että sähköisestä hallinnasta yrityksen sisällä. Nimikkeistöä ylläpidetään pääosin ERP-järjestelmän kautta, jonka avulla yli 8000 nimikkeen hallinta ja seuranta onnistuu keskitetysti ja nimikkeistön tiedot ovat läpinäkyvästi tarvittaessa koko yrityksen käytössä. Materiaalihallinnon keskeinen rakenneyksikkö on lähtökohtaisesti jokaiselle varastoitavalle nimikkeelle luotava yksilöllinen koodi, jolla materiaalit tunnistetaan ERP-järjestelmässä. Materiaalikoodiin liittyy nimikkeen kuusinumeroisen koodin lisäksi tunnistetieto, jossa sen ominaisuudet kuvataan mahdollisimman selkeästi ja samaa standardia noudattaen. Tunnisteosan myötä tuotteiden listaaminen ja esillepano varastossa voidaan tehdä mahdollisimman selkeäksi. Tällöin helpotetaan etenkin varastohenkilöstön työtä nimikkeiden ollessa selkeästi ja samojen standardien mukaan nimettyjä. Materiaalikoodien käyttö helpottaa koko materiaalihallinnon työtä merkittävästi. Esimerkiksi ostotilausta tehtäessä on merkittävä etu, että tarvittavalla materiaalilla on oikein ylläpidetty nimikekoodi. Nimikekoodille on syötetty etukäteen tiedot ensisijaisesta toimittajasta, täydennyserästä, halutusta toimituslausekkeesta sekä muita tilaamista helpottavia tietoja. Lisäksi materiaalikoodien myötä voidaan nimikkeistön harmonisointia tehdä yhdessä toimittajien kanssa, mikä helpottaa lähetysten vastaanottoa, raportointia ja materiaalidatan käsittelyä.

Kuviossa 27 on esitetty koodittamattoman nimikkeen hankintaprosessin vaiheet. Koodittamattoman nimikkeen hankinta lähtee tarpeen määrittelystä ja vaatii useita manuaalisia työvaiheita, kuten toimittajan etsintää ja vertailua, hankintapyyntöjen hyväksyttämistä, tarjouspyynnön lähettämistä ja ostotilaustietojen kirjauksia, jotka kooditetuille nimikkeille tehdään kerralla materiaalikoodin avaamisen yhteydessä.



Kuvio 27. Koodittamattomien nimikkeiden hankinnat.

Kuviossa 28 on puolestaan esitetty koodillisen nimikkeen hankintaprosessi. Kooditetut nimikkeet voidaan lisätä kuuluviksi ERP-järjestelmässä tehtävään MRP-ajoon, jolloin niiden tilaustarpeiden muodostumista voidaan automatisoida. MRP-ajon aikana järjestelmä tarkkailee materiaalikoodille määritettyjä tilausrajoja ja niiden alittuessa muodostaa MRP-ajon seurauksena automaattisen hankintapyyntönimikkeen. MRP-ajon seurauksena muodostuneista hankintapyyntöistä ostohenkilöstö voi kootusti muodostaa ostotilaukset suoraan materiaalikoodin tietoihin pohjautuen tai halutessaan muokata niitä esimerkiksi toiselle toimittajalle. Koodittamisen myötä tilausprosessiin saadaan automaatiota, mikä etenkin MRO-nimikkeiden runsaan rivimäärän myötä helpottaa ostohenkilöstön työtä merkittävästi.



Kuvio 28. Kooditettujen nimikkeiden hankinnat

Kuviossa 29 on tiivistetysti esitettyä koodillisten tuotteiden hyödyt materiaalihallinnossa ja hankintatoimessa. Koodittaminen parantaa yrityksen tiedon läpinäkyvyyttä mahdollistaen kaikille järjestelmän käyttäjille näkymän materiaalitietoihin, mahdollistaa tietojärjestelmien hyödyntämisen materiaalihallinnon työkaluna ja helpottaa toimintojen automatisointia merkittävästi.

| | + | - |
|------------------|---|--|
| Koodilliset | <ul style="list-style-type: none"> •Kulutuksen seuranta •Hintaseuranta •Ostotilaukset •Varastopaikkatieto •Raportointi ja analysointi •Läpinäkyvyys | <ul style="list-style-type: none"> •Koodien avaaminen vaatii aikaa ja keskittymistä |
| Koodittamattomat | <ul style="list-style-type: none"> •Ei koodien avausprosessia | <ul style="list-style-type: none"> •Ei kulutuksen seuranta •Ei hintavertailua •Ei hankintatietoja •Ei varastointitietoja •Tilaukset syöttö •Turhat tilaukset •Laskutuksen kohdistaminen |

Kuvio 29. Nimikekoodien käytön vahvuudet ja heikkoudet.

5.4 Toimittajasuhteet

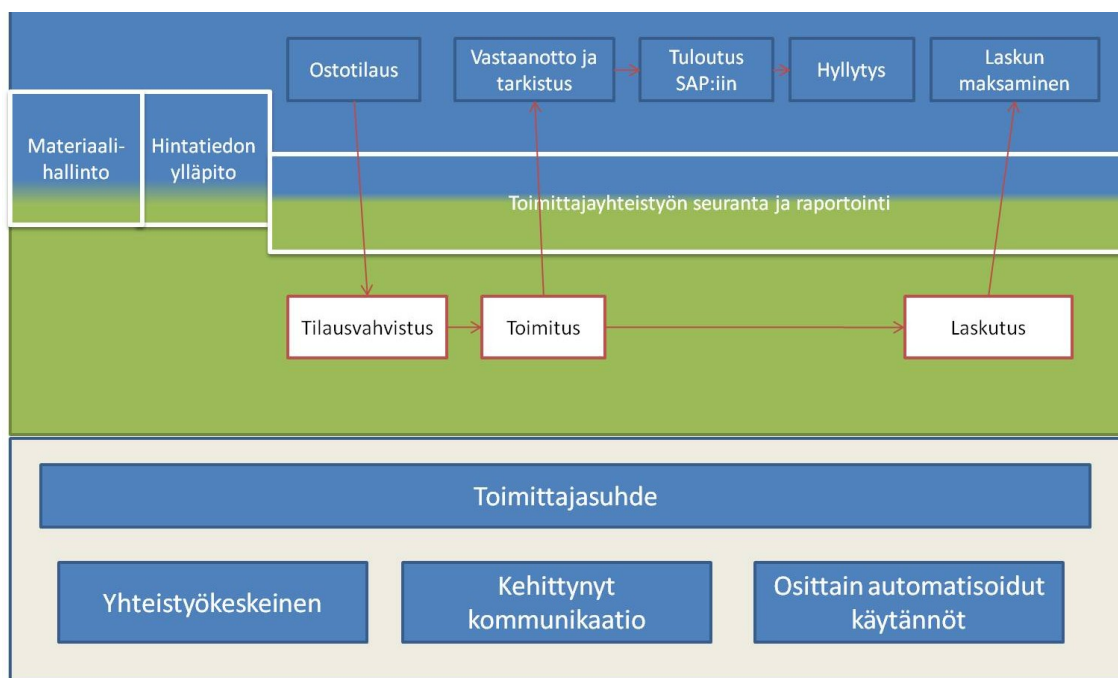
Eloranta ja Pajunen-Muhonen mainitsevat teoksessaan Hankintojen johtaminen (2008:370) villin ostamisen käsitteen. Etenkin epäsuorien hankintojen tapauksessa usein esiintyvällä villin ostamisen käsitteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa ostoja suorittavat useat organisaation tahot omilla ehtoillaan, omista hankintalähteistään ja hallitsemattoman budjetin mukaan. Tällainen ostokulttuuri aiheuttaa helposti ongelmia muun muassa hankintojen hintatason, budjetoinnin, tietojen keräämisen sekä toimittajien vertailun hallintaan. Villi ostaminen aiheuttaa huomattavasti päällekkäistä työtä ja tehottomuutta, jollaiseen ei etenkään rutiinituotteiden hankintastrategiassa olisi varaa.

Suomen Sokeri Oy:n hankintatoimessa aiemmin havaittavissa olleisiin villin ostamisen käytäntöihin on viime vuosina reagoitu voimakkaasti. Nimikkeiden koodittamisprojektin myötä nimikkeistö on saatu tietojärjestelmään näkyviin, jolloin kulutuksen ja hankintojen seuranta voidaan tehdä keskitetysti ja tehokkaasti tietojärjestelmää hyödyntäen. Toinen merkittävä toimenpide on ollut toimittajakannan hallinnan huomiointi etenkin teknisten nimikkeiden hankintapolitiikassa. Teknisiä nimikkeitä on historian saatossa ostettu henkilökohtaisiin suhteisiin, tottumukseen tai

maantieteelliseen sijaintiin perustuvien vaikuttimien, toimittajan ominaisuuksiin usein syventymättä. Nykyisin etenkin MRO-nimikkeiden hankinnassa pyritään keskittämään suuret tilausrivimassat muutamille riittävän suurille toimittajille yhteistyön ja materiaalihallinnon toimintojen mahdollisimman tehokkaaksi ja laadukkaaksi toteuttamiseksi.

Toimittajasuhteiden nykytila on SSOY:ssä kokonaisuudessaan muutosvaiheessa. Toimittajakenttä on edelleen varsin laaja ja aktiivisia teknisten nimikkeiden toimittajia on tällä hetkellä yli 250. (Sullström 2011) Toisaalta MRO-nimikkeiden toimittajiksi on löydetty hyviä, riittävän suuria toimittajia joiden kanssa yhteistyötä on pystytty syventämään jo lähelle molemminpuolisia hyötyjä etsivää kumppanuussuhdetta. Kahden suuren toimittajan kanssa on luotu jo PSA eli Preferred Supplier Agreement sopimukset, joiden pohjalta toimittajayhteistyön suuntaviivoja voidaan ohjata hallitusti. Avaintoimittajien MRO-hankintojen prosessia on kuvattu kuviossa 29.

PSA-sopimusten myötä pystytään hyödyntämään suuren yrityksen neuvotteluvoimaa yhdistämällä kansallisen tason MRO-hankintoja Säkylän juurikassokeritehtaan kanssa sekä tulevaisuudessa kasvavassa määrin pohjoismaisella tasolla koko Nordic Sugar –tason sopimusten myötä. Yhdistämällä Porkkalan ja Säkylän toimipisteen MRO-nimikkeistön volyymeja saadaan aikaan merkittävästi neuvotteluvoimaa myös toimittajan näkökulmasta pitkäjänteisen, kannattavan yhteistyön toteuttamisen pohjaksi. Nordic Sugar –tason yhteissopimuksien myötä voidaan saavuttaa huomattavia mittasuhte-etuja Pohjoismaiden tehtaiden MRO-nimikkeiden hankintasopimusten neuvotteluissa. Näihin hyötyihin pääseminen vaatii kuitenkin tehokasta sisäisten tarpeiden selventämistä ja yhteisten materiaalitarpeiden koordinoitua. Konsernin sisäisten yhteisten PSA-sopimusten syntyminen on jo ensimmäinen askel kohti koordinoitua epäsuorien hankintojen avaintoimittajayhteistyötä.



Kuvio 30. Nykyinen MRO-avaintoimittajayhteistyö.

Nykyisissä toimittajasuhteissa tavoitteena on aktiivinen hankintojen keskittäminen avaintoimittajasuhteiden kokonaisvaltaiseksi hyödyntämiseksi. Keskittämällä on mahdollista vähentää hallinnollista työtä, neuvotella parempia sopimuksia, tehostaa henkilöstön ajankäyttöä sekä pienentää yksittäisen hankintatapahtuman kustannuksia merkittävästi. Lyons ja Farrington (2006:184) ovat arvioineet yksittäisen hankintatapahtuman kustannukseksi noin 100–150 puntaa, joka muodostuu pitkälti tehottomista toimistorutiineista, kuten paperien käsittelystä ja tilausten lähettämistoimenpiteistä. Toimittajasuhteiden hallinnalla ja toimittajakantaa keskittämällä on mahdollista saada aikaan huomattavia kustannussäästöjä jo pelkästään ostotilausten perinteisiä tehottomuuksia eliminoimalla.

Toimittajakantaa ylläpidetään ERP-järjestelmässä. ERP-järjestelmää hyödyntämällä saadaan materiaalikoodien taakse syötettyä toimittajakohtaisia ostotilaustietoja etukäteen, mikä helpottaa hankintaprosessia merkittävästi ja vähentää manuaalista työtä pitkällä aikavälillä. Toisaalta jokainen järjestelmään avattava uusi toimittaja vaatii ylläpitoa, hallintaa ja kustannuksia. ERP-järjestelmän hyödyntämiseksi on tärkeää, että lähtötiedot ovat kunnossa, sillä mikäli toimittajatietoja ei ylläpidetä ja hallinnoida, on mahdollista että hankintaprosessi vain vaikeutuu hajallaan olevan toimittajakentän myötä. ERP-järjestelmän käytön hyötyjen optimoimiseksi olisi tärkeää saada yksittäiselle ostotilaukselle mahdollisimman monta tilausriviä kerralla, jolloin rivikohtainen kustannus minimoituu ja tilauksista tulee kustannustehokkaampia, kun usean erillisen tilauksen käsittelyn ja lähettämisen sijaan selvittää yhdellä isommalla kertatilauksella.

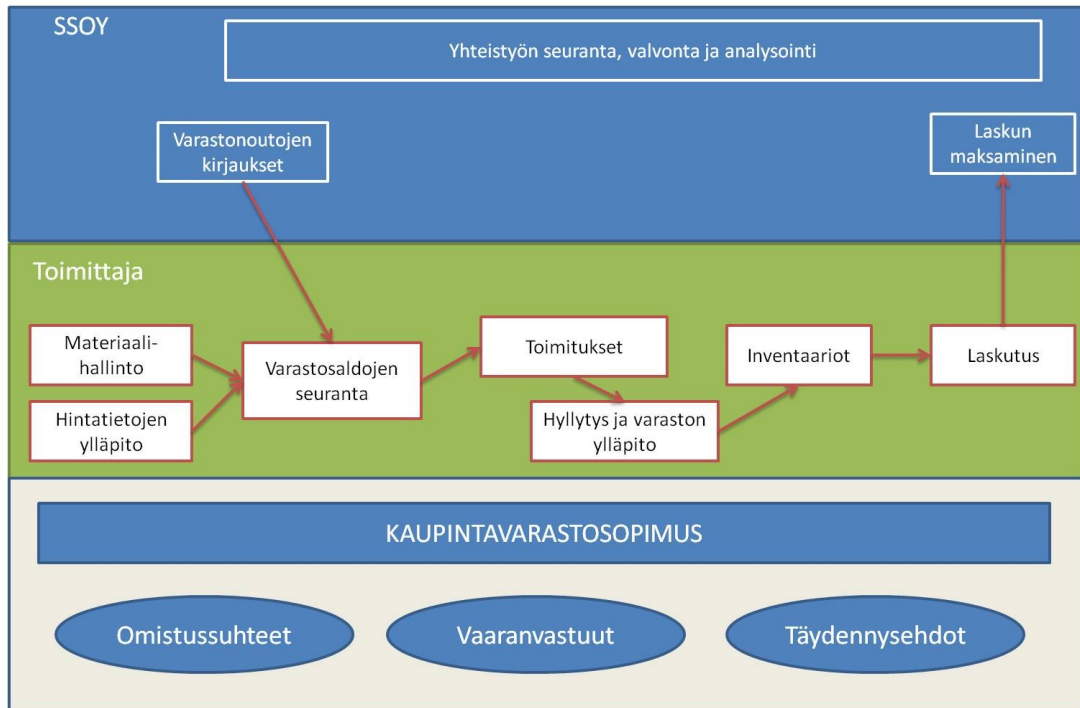
Muita tärkeitä kriteerejä MRO-toimittajakentän hallinnassa on löytää kumppaneita, joilla on riittävän suuri valikoima tuotteita sekä kyvykkyyttä ja halukkuutta molempinpuolisten hyötyjen tavoitteluun ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Toimittajien valinnassa valikoiman laajuus on merkittävä tekijä, sillä mitä laajemman valikoiman toimittaja pystyy tarjoamaan, sitä tehokkaammin eri materiaalityhmien hankintoja toimittajalle voidaan keskittää ja näin ollen karsia yksittäisten materiaalien tai materiaalityhmien toimittajia. Nykytilanteessa toimittajavalinnassa ratkaisevin yksittäinen tekijä on hankintahinta, jonka jälkeen tarkastellaan muita kriteerejä, kuten yhteistyön joustavuutta sekä toimittajan kyvykkyyttä ja motivaatiota toimintojen kehittämiseen. Toimittajavalinta SSOY:ssä on toistaiseksi varsin manuaalinen ja aikaavievä prosessi. Toimittajien valintakriteerit ovat edelleen varsin tapauskohtaiset.

5.5 Kehitysprosessit

Kaupintavarastoyhteistyö 2000–2009

Eräs toteutettu toimenpide MRO-nimikkeiden hankinnan hallintaan oli kaupintavarastoyhteistyön aloittaminen kolmen toimittajan kanssa vuonna 2000, ja neljännen yhteistyösopimuksen astuminen voimaan vuonna 2002. Kaupintavarastoon valittiin materiaalityhmiä, joiden kulutus oli verrattain suurta ja tasaista, yksikköhinnat pieniä ja tilaustapahtumia normaalisti paljon. Kaupintavarastoon valittuja materiaalityhmiä olivat siivoustarvikkeet, laakerit ja voimansiirtotarvikkeet, teollisuustarvikkeet sekä osa sähkötuotteista.

Kaupintavarastoyhteistyön tavoitteena oli ulkoistaa hankintojen operatiivisia toimintoja mahdollisimman pitkälti toimittajien vastuulle, pienentää vaihto-omaisuuden arvoa sekä varmistaa valittujen nimikeryhmien palvelutaso ja saatavuus tuotannossa mahdollisimman pienellä vaivalla (Rautio 2011; Sullström 2011). Tavoitteena oli kuvion 31 kaltainen tilanne, jossa mahdollisimman suuri osuus toiminnoista olisi ulkoistettu toimittajan vastuulle ja SSOY:n vastuulle jäisi vain kulutuskirjaukset noutojen yhteydessä, yleinen toiminnan valvonta sekä laskujen maksaminen.

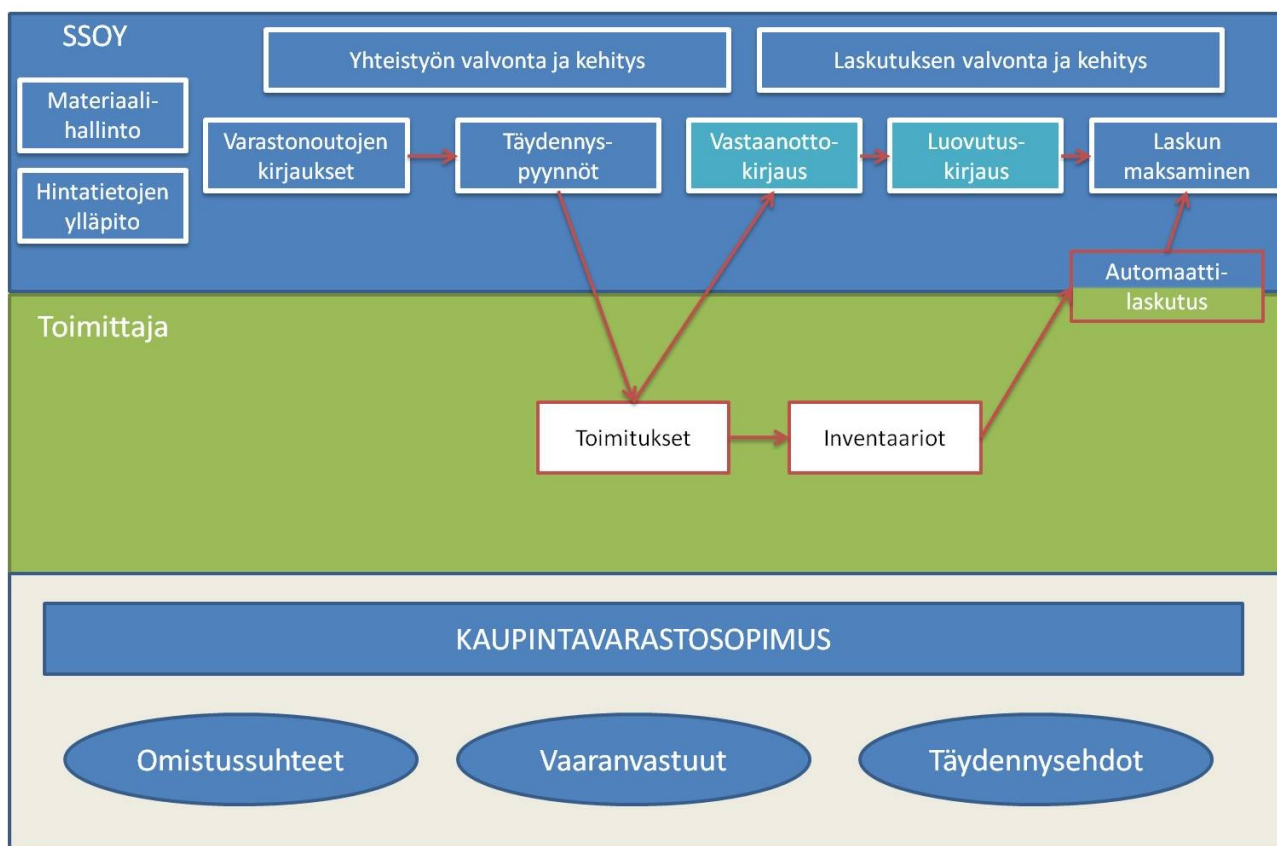


Kuvio 31. Suunniteltu kaupintavarastoyhteistyön työnjako

Kaupintavarastoyhteistyöstä tehtiin kaikkien toimittajien kanssa kirjalliset sopimukset, joihin kirjattiin halutut määrittelyt, vastuut ja sopimusehdot. Tavoitteen mukaisesti mahdollisimman paljon vastuuta haluttiin ulkoistaa toimittajalle, joten yhteistyömalliksi valikoitui juuri kaupintamalli, jossa vaaranvastuu ja omistus säilyy tavarantoimittajalla niin kauan, kunnes tavara noudetaan hyllystä asiakasyrityksen käyttöön. Materiaalihallinnon osuus haluttiin myös mahdollisimman ulkoistetuksi, joten minkäänlaista reaaliaikaista yhteyttä tietojärjestelmiin ei luotu, vaan toimintaa hallittiin käsikirjauksin niin noutojen kuin materiaalien inventaarioerojen kirjaamisen ja laskutuksenkin osalta. Toimittajat kävivät säännöllisesti paikan päällä tarkistamassa varastosaldot visuaalisesti ja kirjasivat samalla manuaalisesti kirjatut luovutukset ylös inventaarioerojen tarkkailua varten. Manuaalisista kirjauksista seurasi kuitenkin useasti epäselvyyttä ja puutteita, mikä vaikeutti inventaarioerojen kirjausta ja vaati selvittelyä laskutuksen täsmäyttämiseksi.

Toiminnan edetessä vastuu toiminnan pyörittämisestä siirtyi yhä enemmän SSOY:lle, eikä toimittajapuolelta saatu riittävästi tukea toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. SAP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä vuodesta 2005 alkaen toimintaa pyrittiin kehittämään laskutuksen ja varastotapahtumien seurattavuuden automatisoimiseksi, mutta vastuu kehittämisestä jäi oikeastaan kokonaan asiakasyrityksen vastuulle. Toimittajilla ei ollut resursseja eikä riittävää motivaatiota toimintojen pitkäjänteiseen kehittämiseen, mikä johti kehittämisvastuun siirtymiseen yhä vahvemmin SSOY:n harteille. Kuviossa 32 on kuvattu toteutunut

kaupintavarastoyhteistyön toimintamalli, jossa valtaosa toiminnan operatiivisesta hallinnasta on jälleen SSOY:n vastuulla.



Kuvio 32. Kaupintavarastoyhteistyö 2000–2009. Toteutunut toimintamalli.

Jälkeenpäin tarkasteltaessa valittujen toimittajien kyvykkyys toimintojen kehittämiseen ja luotettavan seurannan toteuttamiseen eivät olleet riittävät. Toimittajavalinnassa tulisi tarkastella potentiaalisten toimittajaehdokkaiden kyvykkyyttä tietojärjestelmien hyödyntämiseen, yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen sekä toiminnan seurannan ja raportoinnin mahdollistamiseen. Lisäksi valittujen yhteistyökumppanien valikoimat sekä motiivit yhteistyön ylläpitämiseen osoittautuivat riittämättömiksi. Reaaliaikaisen seurannan puuttuessa materiaalien puutostilanteiden ilmaantuessa oli mahdollista, että puutoksia ei havaittu pitkiin aikoihin, riippuen toimittajan varastotäydennyssykleistä.

Raportteja kaupintavaraston kulutuksesta on saatavilla vuodesta 2006 alkaen. Raporttien perusteella voidaan todeta, että myöskään kaupintavarastomallin volyymit eivät missään vaiheessa muodostuneet kannattaviksi toiminnan jatkamisen kannalta. Taulukossa 7 on esitetty toteutuneet kaupintayhteistyön volyymit suhteessa kokonaisvolymeihin.

Taulukko 7. Kaupintaostojen volyymit verrattuna kokonaisostoihin 2006–2009.

| Toimittaja | Ostotilaukset | Kaupintaostot 2006-2009 | Kaupintaostojen osuus |
|-----------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------|
| Sähkötuotteet | 78 132,42 € | 7 586,93 € | 9 % |
| Siivoustarvikkeet | 18 676,56 € | 81 001,07 € | 81 % |
| Teollisuustarvikkeet | 236 447,60 € | 123 583,58 € | 34 % |
| Voimansiirto | 106 867,57 € | 33 746,17 € | 24 % |

Ainoa kaupintavarastokumppani, jonka kanssa saavutettiin riittävä volyymi kaupinnan ylläpitämiseksi oli siivoustarviketoimittaja, mutta hintataso ja toimittajan kehittämishalukkuuden puute veivät siltä osin hyödyt kaupintayhteistyön jatkamisesta. Toimittajat eivät pienten volyymien vuoksi myöskään kokeneet yhteistyön kehittämistä ja tiivistämistä kannattavana, siivoustarviketoimittajaa lukuun ottamatta, mikä helpotti päätöksentekoa kaupintavarastotoiminnan lakkauttamisesta vuonna 2009. Toinen merkittävä lopettamiseen vaikuttanut tekijä oli kaupintatoimittajien hintataso. Esimerkkitoksesta tarkasteltiin kiilahihnojen hankintahintoja kaupintavarastoyhteistyön ajalta. ERP-järjestelmästä saatavien raporttien pohjalta voidaan todeta, että kiilahihnojen hankintahinnoissa on suoraan säästetty keskimäärin 40 prosenttia siirryttäessä pienen, paikallisen teollisuustarviketoimittajan kaupintavarastomallista avaintoimittajayhteistyöhön suuren kansallisen tason toimittajayrityksen kanssa. Kiilahihnojen kustannusvertailu löytyy liitteestä 3.

6 Tulevaisuuden MRO-hankinnat Suomen Sokeri Oy:ssa

6.1 MRO-hankintojen parhaat käytännöt

MRO-hankintojen toteuttamisen tehostamiseksi on tehty jo monia parannuskeinoja SSOY:n Porkkalan tehtaan hankintaosastolla. Yhteistyöhön on valikoitunut kaksi suurta avaintoimittajaa. Näiden avaintoimittajien valikoimista voidaan hankkia tulevaisuudessa valtaosa teollisuustarvikkeiden kulutusnimikkeistä, mikä helpottaa ja tehostaa hankintaprosessia jo sinällään merkittävästi, kun tilauksille saadaan yhdistettyä useita tilausrivejä ja tehottomia yhden rivin tilauksia voidaan yhdistää osaksi isompia tilauksia. Tämän työn tavoitteena on kehittää keinoja, joilla MRO-hankintoja voidaan tehostaa entisestään. MRO-hankintojen kehittämisessä tavoitellaan ns. Best Practices -toimintatapaa, joka pohjautuu alan tutkimuksissa havaittuihin tehokkaisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Wireman (2008: xiii) on esittänyt toimialan parhaita käytäntöjä edustavan MRO-materiaalihallinnon vaatimukset. MRO-nimikkeiden hallinnan parhaiden käytäntöjen tunnusmerkkejä ovat seuraavat KPI-indikaattorit:

- palvelutaso 95–97 %
- 100% tiedon tarkkuus
- MRO-nimikkeiden kiertonopeus vähintään 1
- kuolleen varaston eliminointi
- harvoin tarvittavien nimikkeiden varastoinnin vähentäminen
- tietojen läpinäkyvyys
- toimittajayhteistyön hyödyntäminen materiaalihallinnossa
- strategiset yhteistyösuhteet toimittajiin (Wireman 2008:xiii)

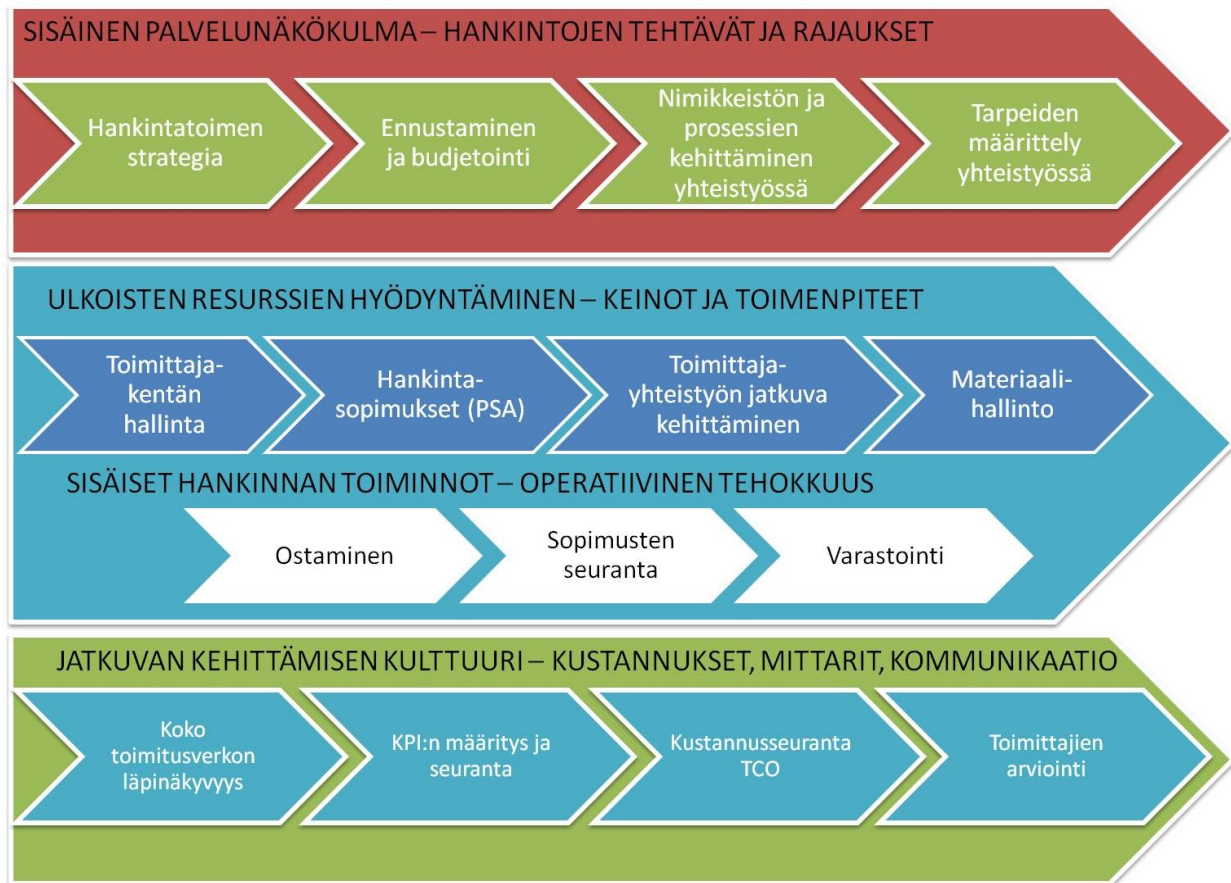
Näiden parhaiden käytäntöjen toteutumisen kautta voidaan tarkastella Suomen Sokeri Oy:n MRO-materiaalihallinnon nykytilaa ja peilata sitä kautta tarvittavia kehityskohteita. Esitellyistä parhaista käytännöistä toteutuu tällä hetkellä kolme kahdeksasta. Tällä hetkellä best practice -tasolla ovat Suomen Sokeri Oy:n palvelutaso, kuolleen varaston eliminointitoimet, sekä toimittajayhteistyön hyödyntäminen materiaalihallinnossa. Lisäksi tietojen läpinäkyvyyden, sekä harvoin tarvittavien nimikkeiden vähentämisen kehittämistoimenpiteet on jo aloitettu.

Mitä valitut mittarit sitten oikeastaan kertovat MRO-toimintojen tilasta? Edellä esitellyt vaatimukset ilmentävät tavoitteita, jotka saavuttamalla MRO-materiaalihallinto osoittaa toimivansa

mahdollisimman tehokkaasti yrityksen kannattavuutta ja tehtävää ajatellen. Esimerkiksi palvelutasolla mitataan materiaalihallinnon kykyä toteuttaa sen ensisijaista tehtävää: tarjota yrityksen sisäisille asiakkaille niiden tarvitsemat nimikkeet joustavasti ja ajallaan. 95–97 prosentin palvelutaso tarkoittaa, että tarpeen ilmetessä tavara on varastossa saatavissa vähintään 95 prosenttia kerroista, jolloin tavaraa haetaan varastosta. Kiertonopeuden mittaaminen puolestaan havainnollistaa materiaalihallinnon kykyä toimia kustannustehokkaasti. Kiertonopeudella mitataan varastoitavien materiaalien määrää tai arvoa halutulla aikavälillä. Materiaalien varastointi vaatii kustannuksia kuten sitoutuneen pääoman, tilan, vanhentumisen ja henkilöstön myötä. Nämä kustannukset sitovat rahaa joka on kiinni varastoitavissa materiaaleissa, sen sijaan että raha tuottaisi esimerkiksi korkotuloja pankkitilillä. Kiertonopeus lasketaan jakamalla keskimääräinen varastonarvo vuoden kokonaiskulutuksen arvolla. (Sakki 2009.)

6.2 MRO-hankintojen strategia 2011

SSOY:n hankintojen prosesseja ei ole toistaiseksi dokumentoitu kovinkaan tarkasti. Dokumentaation myötä toimintoihin saadaan jatkuvuutta ja yhtenäinen linja sekä mahdollistetaan toiminnan läpinäkyvyys myös sisäisten sidosryhmien tarkkailua varten. Seuraavaksi esitetään vaihtoehto SSOY:n tulevaisuuden MRO-hankintojen ja materiaalihallinnon ydinprosesseiksi pohjautuen Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2008: 65) nykyaikaisen hankintatoimen kuvaukseen, joka on aiemmin esitelty luvussa 3.4.3. Hankintojen prosessikuvauksen lähtökohtana on strateginen ja proaktiivinen näkökulma hankintojen toteuttamiseen aiemmin vallinneen reaktiivisuuden ja passiivisuuden sijaan. Kuviossa 33 esitettävä strategiaprosessin kuvaus esittää tarpeelliset toimenpiteet ja ydinprosessit sisäisten prosessien, ulkoisten resurssien sekä jatkuvan kehittämisen hallinnan toteuttamiseksi.



Kuvio 33. MRO-hankintojen ydinprosessit 2011 SSOY:ssä

6.2.1 Sisäinen palvelunäkökulma

Ensimmäisenä tehtävänä strategiaprosessin määrittelyssä on nykyisen tilanteen ja hankintojen tehtävien hahmottaminen. Ennen hankintojen operatiivista toteuttamista on tärkeää tuntee nykyinen tilanne. Kuviossa 34 esiteltävien sisäisen palvelunäkökulman prosesseihin kuuluvat yrityksen strategian ja hankintatoimen asemoinnin analysointi. Analysoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka suuri hankintojen osuus on yrityksen kokonaiskustannuksista?
- Kuinka paljon hankinnoilla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailutilanteeseen?
- Onko hankintojen tarkoitus tukea yrityksen strategiaa, palvella erillisenä tukitoimintona vai toimia keskeisenä strategiaelementtinä?
- Kuinka keskeistä hankintojen tehokkuus on yrityksen strategian kannalta?



Kuvio 34. Hankintastrategian sisäinen palvelunäkökulma.

Hankintatoimen suhde yrityksen strategiaan määrittää pitkälti muiden ydinprosessien painoarvon ja tarpeellisuuden, minkä takia hankintatoimen strateginen tarkastelu on merkittävä tekijä ja sen toteutumista on syytä tarkastella säännöllisesti. Strategisen lähestymisen myötä hankintatoimen toteuttamisessa voidaan keskittyä oleellisiin asioihin ja määritetään suunta jatkuvalla kehitymiselle ja vaatimukset operatiiviselle tehokkuudelle.

Sisäisen palvelunäkökulman prosesseihin kuuluvat lisäksi muiden osastojen kanssa yhteistyössä tehtävät suunnittelu-, määrittely- ja ennustamisprosessit. Näiden prosessien myötä voidaan määritellä ja luoda yhteiset kriteerit ja määrittelyt optimaalisen palvelutason takaamiseksi ja varmistetaan jokaisen sisäisen sidosryhmän tarpeiden ja käytäntöjen huomiointi. MRO-materiaalihallinnon perustehtävänä on pääasiassa kunnossapidon esteettömän ja joustavan toiminnan mahdollistaminen. Tämän perustehtävän toteuttamiseksi yhteistyö tuotantoprosessin ja pakkaamon kunnossapito-osastojen kanssa on tärkeää nimikkeistön ja etenkin kriittisten varaosien varastointi- ja hankintapäätöksiä suunniteltaessa.

MRO-hankintojen parhaiden käytäntöjen toteuttamiseksi sisäisen palvelunäkökulman huomiointi on oleellista etenkin sataprosenttisen tietojen tarkkuuden takaamiseksi sekä kuolleen varaston eliminoimiseksi. Näihin molempiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa varmistaen, että tarpeelliset kunnossapitonimikkeet ja varaosat löytyvät ja että niiden tiedot ovat riittävän tarkkoja ja ajan tasalla. Kun tietojen tarkkuus on kohdallaan, voidaan perustellusti pyrkiä eroon ns. kuolleesta varastosta (dead stock), eli varastosta, jonka kiertonopeus on nolla halutun tarkastelujakson ajalta. Kuolleesta varastosta tulee erottaa nimikkeet, joita on oltava varastossa niiden kriittisyyden tai vaikean saatavuuden vuoksi. Varsinaisesti kuolleeksi varastoksi lasketaan nimikkeet, joille ei yksinkertaisesti ole enää käyttöä esimerkiksi vanhentumisen, laitteiston uudistumisen tai muiden syiden vuoksi. Kuolleen nimikkeistön poistamisessa kunnossapitonimikkeiden käyttäjillä on merkittävä rooli, jotta varmistutaan siitä, että nimikkeistön hallinnassa voidaan tehdä ero tärkeille varaosanimikkeille, joille alhainen kiertonopeus sallitaan ja nimikkeille, joita ei enää tarvita ja jotka tuomitaan hävitettäväksi. Kuolleen nimikkeistön hävittämisessä tulee kuitenkin olla huolellinen ja varmistua hävitettäväksi ehdotettavien

nimikkeiden kulutushistoriasta ja käyttökohteista ja keskustella nimikkeiden käyttäjien kanssa ennen hävityspäätöksen täytäntöönpanoa.

Tarpeiden määrittely yhdessä loppukäyttäjien kanssa helpottaa myös ostajien työtä, sillä heidän ei tarvitse käyttää aikaa yksityiskohtaista teknistä informaatiota vaativien erikoisnimikkeiden tai tehtäväkohtaisia erikoisominaisuuksia vaativien työkalujen määrittelyyn. Tarpeen määrittelyssä tietojärjestelmässä käytettävien nimiketietojen oikeellisuus varmistetaan ottamalla loppukäyttäjät mukaan nimiketietojen luomiseen. Esimerkkinä tarpeen määrittelyyn osallistumisesta voisi olla kunnossapitonimikkeiden avaaminen standardoidun interaktiivisen lomakkeen avulla, josta olisi suora tietokantayhteys esimerkiksi Excel-lomakkeeseen, joka voitaisiin lähettää sopivin väliajoin avattavaksi tietojärjestelmään. Loppukäyttäjä määritteli tiedot standardoituun Excel-lomakkeeseen, joka olisi jaettavissa esimerkiksi verkkolevyllä tai josta tiedot voitaisiin siirtää kerralla koontitiedoston kenttiin Excelin tietokantayhteyksiä hyödyntäen.

6.2.2 Ulkoisten resurssien hyödyntäminen ja operatiivinen tehokkuus

Toinen strategiaproessin kokonaisuus käsittelee hankintojen toteuttamisen viitekehystä, eli yrityksen ulkoisten resurssien, kuten toimittajien ja muiden sidosryhmien tehokasta hyödyntämistä. Ulkoisten resurssien hallinta ja toimittajakentän tuntemus mahdollistaa lisäksi hankintatoimen operatiivisten toimintojen optimaalisen toteuttamisen. Operatiiviset toiminnot sisältävät perinteiset ostamisen toimenpiteet tilausten luomisesta, lähetyksestä, ja seurannasta ulottuen materiaalihallinnon käytännön toimenpiteisiin, kuten varastoinnin toteuttamiseen. MRO-nimikkeiden tapauksessa juuri operatiivisten toimintojen tehokkuuteen ja tarpeellisuuteen tulee kiinnittää huomiota suurien tilausmäärien vuoksi. Kuviossa 35 on eritelty ulkoisten resurssien hyödyntämisen osa-alueet.



Kuvio 35. Ulkoisten resurssien hyödyntämisen prosessit

Ulkoisten resurssien hyödyntämiseksi on kriittistä tuntea kullekin nimikeryhmälle tarjolla oleva toimittajakenttä. Toimittajakentän hallinta pohjautuu oman nimikkeistön strategiseen analysointiin esimerkiksi aiemmin esitellyn Kraljicin (1983) matriisin kaltaisten työkalujen avulla. Erilaisille nimikeryhmille on sovellettava erilaisia käytäntöjä saatavuustilanteen, strategisen merkittävyyden, hintapaineen tai muiden muuttujien vuoksi. MRO-nimikkeiden hankinnan kannalta toimittajien

tuntemus on avainasemassa, sillä MRO-nimikkeet ovat pääsääntöisesti varsin helposti saatavissa, vaihtoehtoisia toimittajia on useita ja nimikkeet ovat varsin homogeenisiä toimittajasta riippumatta. Toimittajakentän hallinnassa korostuukin tällöin vakioituneet arviointimenettelyt, yhteistyökyvykkyyden mittareiden helppo seuranta sekä tietojen läpinäkyvyys vertailun ja seurannan mahdollistamiseksi. Wiremanin (2008: xiii) määrittelmien MRO-hankintatoimen parhaiden käytäntöjen toteuttamiseksi toimittajayhteistyö onkin keskeisessä roolissa. Strategisen toimittajayhteistyön myötä voidaan saavuttaa kokonaiskustannusten pienenemiseen ja molemminpuolisen toiminnan tehostumiseen perustuvia kustannussäästöjä siirtämällä vastuuta MRO-hankintojen toteuttamisesta toimittajille.

Tehokas MRO-materiaalihallinto pohjautuu tilaus- ja hallintokustannusten pienentämiseen keskittämällä ostovolyymeja valikoiduille yhteistyökumppaneille ja tehostamalla hankintaprosesseja. Toimittajayhteistyön koordinoimisen helpottamiseksi tulisi pyrkiä kirjallisiin sopimuksiin avaintoimittajien kanssa, jolloin yhteistyön tavoitteet ja pelisäännöt on molemmille osapuolille selvät ja toimintaa voidaan kehittää yhteisesti määriteltujen lähtökohtien pohjalta. Yhteistyösopimusten tavoitteena tulisi olla selkeät pelisäännöt, joiden myötä MRO-nimikkeiden hankinta voidaan toteuttaa tehokkaasti, automatisoidusti ja pienin kokonaiskustannuksin. Sopimusten tavoitteena tulisi olla seuraavat lähtökohdat:

- ostovolyymien keskittäminen
- päätökset kokonaiskustannusten ja hankintastrategian pohjalta
- standardoidut sopimusehdot
- toimintaan sitoutuneen pääoman pienentäminen yhteistyössä
- transaktioiden tehostaminen sitoutumalla suhteen kehittämiseen
- nykyaikaisten sähköisten kaupankäynnin muotojen hyödyntäminen
- kiinteät hinnat sujuvan kaupankäynnin takaamiseksi.

Sopimusten kautta voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä toiminnan tehostuessa ja neuvotteluvoiman kasvaessa volyymien keskittyessä valikoiduille avaintoimittajille. Sopimusten myötä voidaan saavuttaa monia hyötyjä kuten:

- neuvotteluvoiman kasvu
- toimintaan sitoutuneen pääoman vähentyminen
- tilauksettomien hankintojen vähentyminen
- hintojen ja hankintaehtojen harmonisointi toimipisteiden välillä

- kotiinkutsujen toteutuksen vastuuta suoraan käyttäjille
- manuaalisen työn väheneminen

Tehokkaan MRO-hankintatoimen toteuttaminen vaatii jatkuvaa toimittajakentän hallintaa, jossa on oltava selkeät toimintatavat kunkin hankintaryhmän erikoispiirteet huomioiden. Lisäksi kommunikaation merkitys korostuu yhteistyösuhteen tiivistyessä ja vaatii molempinpuolista avoimuutta ja osaamista tehokkaan ja kuhunkin tilanteeseen sopivimman kommunikaatioväylän löytämiseksi.

Ulkoisten resurssien hyödyntäminen ulottuu MRO-nimikkeiden tapauksessa useimmiten aina varastointiin asti. Jotta MRO-nimikkeiden hankinnasta ja materiaalihallinnosta saadaan mahdollisimman kustannustehokkaasti toimiva kokonaisuus, on useimmiten kannattavaa ulkoistaa varastointitoimintoja kokonaan tai osittain toimittajan vastuulle. Toimittajan vastuun lisääminen tarkoittaa käytännössä VMI-yhteistyön, kaupintavarastoratkaisujen tai sähköisen kaupankäynnin yhteissovelluksien toteuttamista. Näiden ratkaisujen myötä voidaan vastuu materiaalihallinnosta, tilauskustannuksista, varastontäydennyksistä sekä muista operatiivisista toiminnoista siirtää osittain tai kokonaan toimittajan vastuulle pienentäen näin omaa sitoutunutta pääomaa.

Sähköisten hankintasovellusten avulla voidaan luoda yhteinen kauppapaikka ja näkymä esimerkiksi usean toimipisteen kesken, josta käyttäjät voivat tehdä tilauksia keskitetysti ja kiinteisiin hankintasopimushintoihin perustuen. Tällöin toimittajalle keskittyy usean toimipisteen volyymit ja kysyntä ja ostajat voivat keskittyä strategisesti merkittävämpien hankintaryhmien hallintaan kun tilausprosessi sähköistyy ja on haluttaessa loppukäyttäjien toteutettavissa.



Kuvio 36. Operatiivinen tehokkuus.

Kuviossa 36 esiteltävien operatiivisten hankintatoimintojen toteuttamisessa hyödynnetään aiempia ydinprosessien vaiheita, kuten toimittajakentän hallinnan keinoja ja toteutetaan hankintasopimuksissa määriteltyjä toimenpiteitä. Operatiivisen tehokkuuden saavuttamiseksi pyritään tarvittaessa hyödyntämään nykyaikaisia ostamisen apuvälineitä, kuten toimittajaportaaleita ja e-katalogeja. Tavoitteena on, että toimittajaportaalien tai hankintakatalogien tiedot olisivat mahdollisimman pitkälti toimittajasopimuksissa määriteltyihin ehtoihin pohjautuvia ja

rutiinihankinnat voitaisiin toteuttaa mahdollisimman pienellä vaivalla, jopa loppukäyttäjien toimesta. Ostohenkilöstön tehtäväksi jäisi keskittyä toimittajasuhteiden luomiseen, arviointiin ja poikkeusten hallintaan, rutiinitoimintojen automatisoituessa sähköistämisen ja yhteistyön myötä. Päällimmäisenä MRO-nimikkeiden operatiivisen ostamisen tavoitteena on tehdä rutiinihankintojen toteutuksesta mahdollisimman vaivatonta, joustavaa ja tehokasta pienentämällä transaktioista aiheutuvia kustannuksia hyödyntäen suunniteltuja, tehokkaita ja strategisesti suunniteltuja hankintaprosesseja.

6.2.3 Jatkuvan kehittämisen kulttuuri

Jotta hankintatoimen toteuttaminen ei jää ad hoc -ostoksiin pohjautuvaksi suunnittelemattomaksi toiminnaksi, vaan siitä muodostuu oikeasti ammattimainen ja tehokkaasti yrityksen strategiaa palveleva toiminto, on tärkeää varmistaa hankintatoimen prosessien seuranta, arviointi ja kehitys. Jatkuvan kehittämisen prosessi on kuvattu kuviossa 37. Hankintatoimen toteuttamisen kannalta ja erityisesti toimittajayhteistyöhön pohjautuvissa hankintaryhmissä toimittajayhteistyön sekä toteutuneiden hankintojen mittaaminen ja raportointi on korostuneen tärkeässä roolissa. Oikeiden mittarien avulla saadaan luotettavia indikaattoreita toiminnan tehokkuudesta ja toimintojen soveltuvuudesta tarkoitukseensa. Mittareiden valitsemisessa onkin oma vaikeutensa. Niiden valinnassa tulee huomioida, että mittarin tulos on yhtä tarkka ja oikea kuin ovat sen lähtötiedot, ja että mittareiden tuloksista saadaan helposti haluttuja tuloksia, todellisuutta vastaavien sijaan.

Ennen mittareiden ja kehitysindikaattorien määrittystä on kuitenkin tärkeää, että toimittajasuhteen tila ja voimasuhteet ovat samansuuntaisia kaikkien osapuolten näkökulmasta. Läpinäkyvyys sekä tiedon että kommunikaation osalta on jatkuvan kehittymisen takaava tekijä. Tiedon läpinäkyvyys takaa mahdollisuuden perusteltuihin päätöksiin ja antaa molemmille osapuolille tietoa yhteistyösuhteen toteutumisesta ja osoittaa suuntaa tarvittavista toimenpiteistä tulevaisuuden kehityksen takaamiseksi.



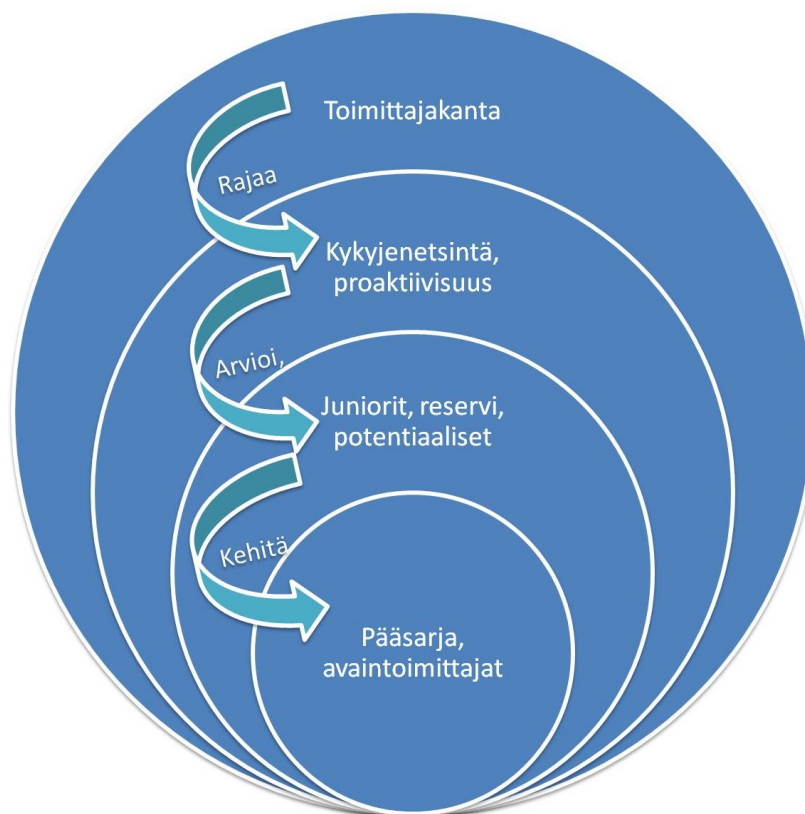
Kuvio 37. Jatkuvan MRO-hankintojen kehittämisen ydinprosessit

KPI:t (Key Performance Indicators) ovat tärkeimpien suorituskykyä ilmentävien tekijöiden mittareita. MRO-hankintojen KPI:t tulee määrittää jälleen hankintastrategian tavoitteiden pohjalta ja niiden tulee olla yhteistyössä määriteltyjä. Niiden täytyy olla puolueettomasti saatavilla sekä osto-organisaation että toimittajan puolesta, jotta päätökset yhteistyösuhteen kehittämisestä pohjautuvat faktoista johdettaviin analyysihin.

6.2.4 Työkalu toimittajakentän hallintaan

Melnyk ym. (2010) ovat esitelleet työkalun yrityksen toimittajakentän proaktiiviseen hallintaan. Supplier Base Management -termi kuvaa toimittajakannan hallintaa proaktiivisen, myös historiaan ja tulevaisuuteen tarkastelua suuntaavan näkökulman kautta. Toimittajakenttää tarkasteltaessa on tärkeää huomata, että kaikki toimittajat eivät ole samalla viivalla. On tunnistettava avaintoimittajat sekä pienemmät erikoistoimittajat, pystyttävä seuraamaan kehittyviä yrityksiä ja tunnistamaan aiempien yhteistyösuhteiden hyvät ja huonot puolet. Melnyk ym. (2010) vertaavatkin toimittajakentän hallintaa urheiluseuran toimintaan. Laajaan tutkimukseen pohjautuvien tietojen perusteella kehitettyä mallia voidaan soveltaa myös SSOY:n toimittajakentän hallinnan työkaluna tulevaisuudessa. Mallin yksinkertaistettu rakenne on kuvattu kuviossa 38.

Malli pohjautuu toimittajien luokitteluun niiden strategisen tärkeyden mukaan ja pyrkii tekemään toimittajakentän hallinnasta koordinoitua ja pitkäjänteistä kehitystyötä. SBM-mallin myötä voidaan turvata tehokas toiminta nykyisten tärkeiden kumppanien kanssa, varmistua tulevaisuuden toimintojen tehokkuudesta tarkkailemalla potentiaalisia toimittajia sekä pienentämällä riskiä varautumalla proaktiivisesti mahdollisiin muutostilanteisiin, toimittajavaihdoksiin, konkurssisiin tai muihin yllättäviin tilanteisiin. Mallin arviointilomake on kokonaisuudessaan liitteessä 4.



Kuvio 38. Yksinkertaistettu Supplier Base Management luokittelu (Melnik ym. 2010).

Pääsarjalaisiin kuuluvat tärkeimmät avaintoimittajat, yhteistyökumppanit, volyymeiltaan suurimmat ja vaikeimmin korvattavat toimittajat. Toimittajien ryhmittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi SAP:n raportointiominaisuuksia ja automaattista ABC-analysointia ostovolyymien mukaan.

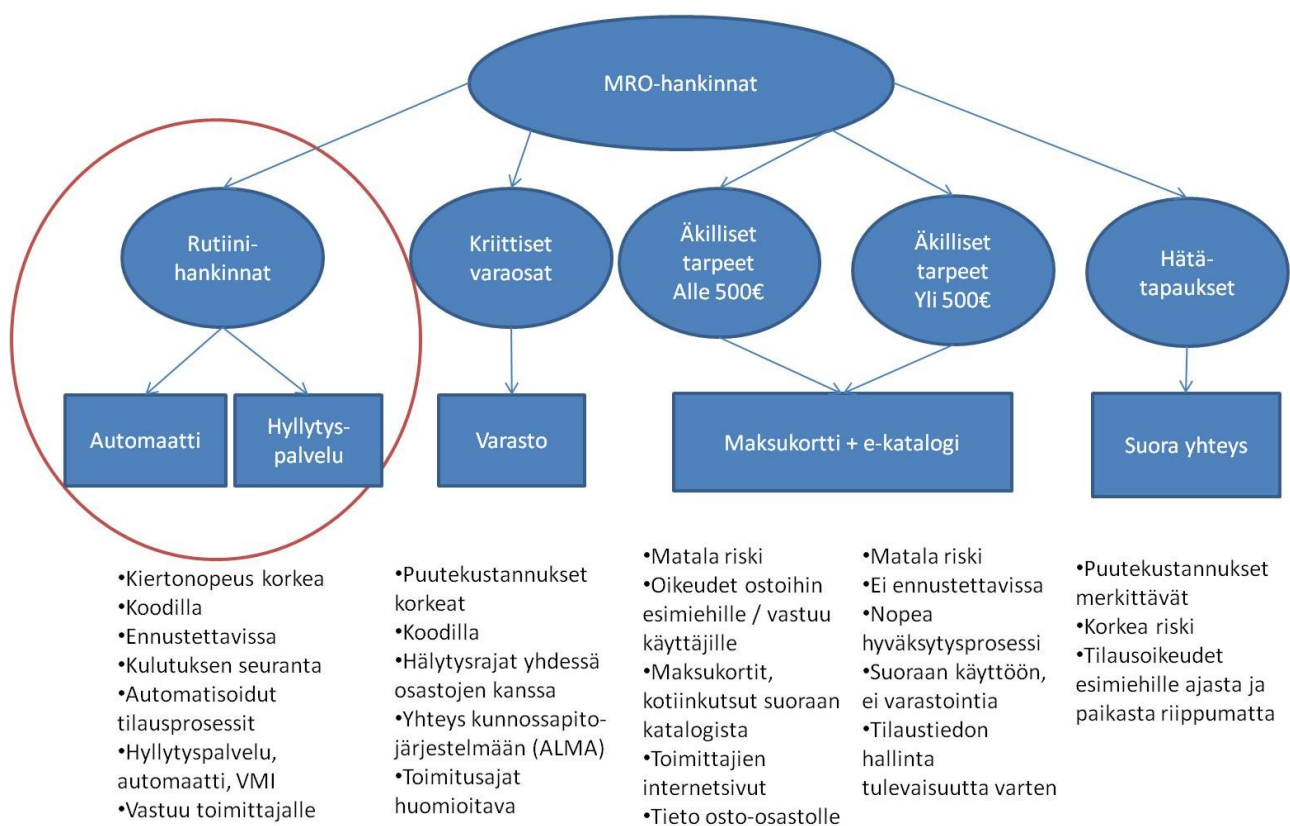
Pääsarjalaisiin kuuluvien tarkkailu keskittyy hankintojen tehokkuuden, joustavuuden, yhteistyösuhteen arviointiin sekä mittaamiseen. Pääsarjalaiset tarvitsevat eniten huomiota, sillä ne vaikuttavat eniten yrityksen hankintojen tehokkaaseen toteuttamiseen ja siten kustannustehokkuuteen. Pääsarjalaisten toimintojen mittaamiseen tulee kehittää automatisoituja prosesseja esimerkiksi SAP:n Vendor Evaluation -työkalua hyödyntäen, jolloin valvonta ja mittaaminen tapahtuu ennalta määrättyjen kriteerien mukaisesti, automatisoidusti muun työn ohessa.

6.3 MRO-hankintojen operatiivinen toteuttaminen

SSOY:n hankintatoimen tärkeimpiä tavoitteita tulevaisuutta ajatellen on MRO-hankintojen operatiivisen toteuttamisen tehostaminen ja tietojärjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen hankintahenkilökunnan kiireen ja manuaalisen työn vähentämiseksi. Työn rajauksen mukaisesti operatiivisten toimintojen kehittämisessä keskitytään ns. rutiinihankintoihin, joten kriittiset varaosat

ja muuta vaihdettavat koneiden ja tuotantolaitteiston varaosat jätetään pois tarkastelusta. Kuviossa 39 on esitelty tulevaisuuden MRO-hankintojen operatiivisen toteuttamisen vaihtoehtoja.

Rutiinihankinnat muodostuvat nimikkeistä, joilla on korkea kiertonopeus, kulutus on suhteellisen tasaista ja arvoltaan ne ovat vähämerkityksisiä. Tällaisten nimikkeiden hankinnassa tulisi pyrkiä mahdollisimman kevyisiin rakenteisiin ja helppoon toteutukseen. SSOY:n kannalta rutiinihankintoja on rivimääräisesti paljon, mutta ne on jo nykyisellään saatu varsin hyvin yhdistettyä muutamien avaintoimittajien vastuulle. Näiden avaintoimittajien kanssa tulisi tulevaisuudessa pyrkiä kehittämään yhteisiin hyötyihin pohjautuvia prosesseja, joilla tilausliikenteestä saadaan mahdollisimman tehokasta.



Kuvio 39. MRO-hankintojen toteuttamismuodot.

6.3.1 Tarvikeautomaatti

Rutiinituotteisiin kuuluu nimikkeitä, joita kuluu tasaisesti ja joilla on runsaasti myös hävikkiä. Tällaisille tuotteille voitaisiin soveltaa tarvikeautomaattimallia, joka on eräänlainen VMI-palvelumalli. Tarvikeautomaattina voi toimia esimerkiksi kuvassa 5 esiteltävän kaltaiset, myös elintarvikekäyttöön soveltuvat automaattiratkaisut.



Kuva 5: Tarvikeautomaattivaihtoehtoja.

Tarvikeautomaattien etuina ovat kulutuksen ympärivuorokautinen seuranta reaaliajassa, laitteen, valikoiman ja tietojärjestelmän ylläpito toimittajalta, sekä menekinseurannan yhdistäminen esimerkiksi jo käytössä oleviin kulunvalvontatunnisteisiin. Automaatteihin voidaan määritellä käyttöoikeudet ja kustannuspaikkakohdistimet jolloin kirjaukset saadaan varmasti oikeille kustannuspaikoille ja projekteille myös ulkopuolisten toimijoiden kuten urakoitsijoiden käytössä.

Automaatti ehkäisee hävikkiä, sillä kulutus on seurattavissa ja läpinäkyvästi jäljitettävissä haluttujen tahojen toimesta. Lisäksi kulutuskirjaukset tehdään jokaisen henkilökohtaisilla henkilönumeroilla ja kohdistetaan syöttämällä kulloisenkin käyttökohteen kustannuspaikka- tai projektinnumero. Tarvikeautomaattien käyttöönotto voisi parantaa myös varaston palvelutasoa, sillä ne voidaan sijoittaa tarvittaessa lähemmäs tuotantopisteitä ja palvelevat 24 tuntia vuorokaudessa. Lisäksi tulevaisuudessa tuotantopisteille mahdollisesti sijoitettavat automaattit voitaisiin kustomoida valikoimaltaan kunkin tuotantopisteen tarpeisiin optimaalisiksi. Hankintaosaston näkökulmasta automaattit helpottavat tasaisesti kuluvien tuotteiden tilaamista, sillä niihin voidaan kirjata hälytysrajat joiden pohjalta järjestelmä muodostaa automaattiset täydennyspyynnöt määritettyjen rajojen alittuessa ja lähettää tilauksen suoraan toimittajille.

Kuviossa 40 on tarkasteltu tarvikeautomaattijärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia ja seurauksia SWOT-analyysin kautta. Tarvikeautomaattijärjestelmän käyttöönottoa rajoittavia tekijöitä ovat automaattiin mahtuvien tuotteiden kokorajoitteet sekä järjestelmän investointi- sekä ylläpitokustannukset. Lisäksi automaattijärjestelmä vaatii tietoliikenneyhteyksien laajentamista, joka ei nykyisten wlan-tekniikoiden avulla ole kuitenkaan suuri investointi varastolla jo olemassa olevan viivakoodilaitteiston tarvitseman infrastruktuurin huomioiden.

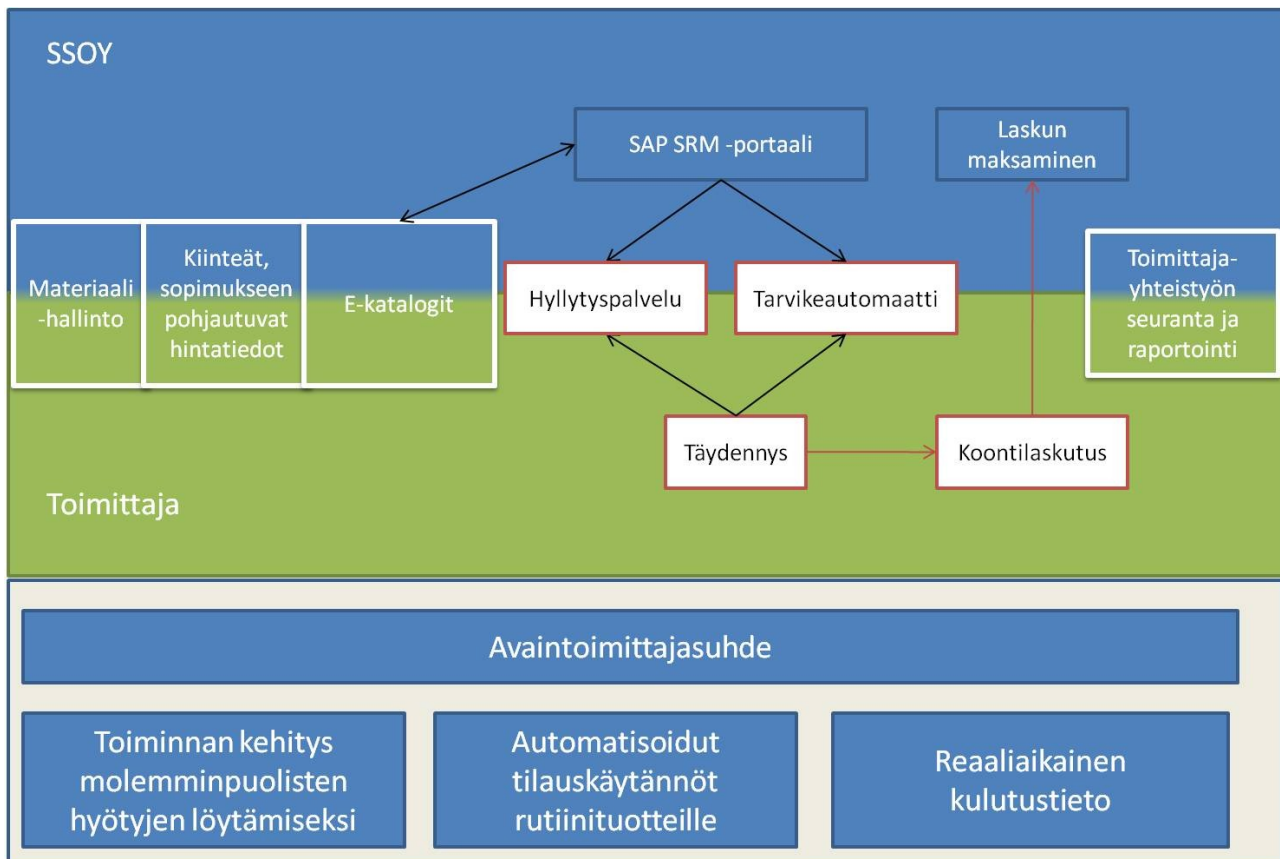
| Vahvuudet | Heikkoudet |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪Toteutettavissa nykyisen avaintoimittajan kanssa ▪Hävikin ehkäisy ▪Kulutusseuranta reaaliajassa ▪Kustannuskohdistukset ▪Automaattitilaukset ▪Vähentää hallinnollista työtä merkittävästi | <ul style="list-style-type: none"> ▪Ylläpitokustannukset ▪Muutosvastarinta |
| Mahdollisuudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪Automaattien siirtäminen tuotantopisteiden läheisyyteen ▪Varastohenkilöstön toimenkuvan tehostaminen | <ul style="list-style-type: none"> ▪Toimittajariippuvuus nostaa hintoja ▪Volyymit ja tarpeet pienenevät ▪Tietojärjestelmien ongelmat |

Kuvio 40. Tarvikeautomaattimallin SWOT -analyysi

Tarvikeautomaattimalliin liittyvät uhat voidaan ratkaista toimittajayhteistyön kehittämisen periaatteilla. On tärkeää valvoa jatkuvasti automaattien käyttöä ja kulutuksen kehitystä. Palvelun hintatasoa tulee pyrkiä neuvottelemaan kiinteäksi palvelusopimusten puitteissa, jolloin suurilta hintaheilahduksilta voidaan välttyä. Ennen yhteistyömallin käyttöönottoa on jokaisen osaston tarpeet ja volyymit kartoitettava etukäteen, jotta toimintamallin tarpeellisuus voidaan analysoida kattavasti.

6.3.2 Hyllytyspalvelu

Hyllytyspalvelu on puolestaan tarvikeautomaattia perinteisempi VMI-toimintamallin ilmenemismuoto. Hyllytyspalvelun tavoitteena on siirtää varastonhallinnan kustannuksia ja vastuuta toimittajalle, palveluasteen tai saatavuuden heikentymättä. Nykyisen toimintamallin ongelmana on runsas operatiivisen ostotyön osuus, joka työllistää hankintahenkilöstöä merkittävästi. Hyllytyspalvelun myötä hankintahenkilöstö voisi keskittyä tehokkaammin muihin hankintaryhmiin sekä rutiinihankintojen kehittämiseen ja analysointiin. Vastuu tilaus-, toimitus-, ja hyllytysprosesseista siirtyisi toimittajan vastuulle ja toteutettaisiin käytännössä kuvion 40 osoittamalla tavalla.



Kuvio 41. Tulevaisuuden epäsuorien hankintojen prosessit.

Kuten kuvion 41 prosessikuvauksesta nähdään, voitaisiin hankintojen vastuuta jakaa hyllytyspalvelun ja tarvikeautomaatin käyttöönoton myötä entistä tehokkaammin toimittajan kanssa. Perustana toiminnalle olisi mahdollisimman pitkälle harmonisoidut materiaalitiedot, joiden kautta voidaan toteutuneita hankintavolyymeja ja hintatietoja analysoida luotettavasti. Nykytilanteen tehostamiseksi tulisi valita eniten työllistävät nimikeryhmät, joiden automatisoinnilla saataisiin aikaiseksi suurimmat hyödyt ostajien päivittäistä työtaakkaa ajatellen. Näiden materiaalityyppien nimikkeistä voitaisiin jaotella automaattiin soveltuvat nimikkeet sekä hyllytyspalvelun piiriin kuuluvat nimikkeet. Palveluiden ehdot ja vastuut on määritelty palvelusopimuksissa, joissa määritellään kummankin osapuolen vastuut, velvollisuudet sekä sovitut hinnoitteluperusteet.

6.3.3 E-katalogiratkaisut

Kolmantena operatiivisen hankintatoimen tehostamisen väylänä olisi SAP:n SRM-moduuliin liitettävät e-katalogit. E-katalogit tarjoavat sähköisessä muodossa keskitetyn kanavan avaintoimittajien valikoimiin, josta käyttäjät voivat suoraan tehdä valintoja ja hankintapyyntöjä

toimittajien ylläpitämien tietojen pohjalta. Kuviossa 42 on käyty läpi e-katalogiratkaisun vaikutuksia SWOT-analyysin kautta.

E-katalogiratkaisulla voidaan erityisesti helpottaa nykyisin runsaasti työtä aiheuttavan tarpeiden määrittelyn prosessia. Loppukäyttäjät voivat e-katalogien kautta itse selata tarvitsemiaan tarvikkeita, työkaluja tai muita epäsuorien hankintojen ryhmään kuuluvia tarpeita ja laittaa niistä suoran hankintapyynnön osto-osastolle tai määrittelyjen mukaan jopa tehdä suoria kotiinkutsuja toimittajille vuosisopimuksia vastaan. Tämä vähentää osto-osaston roolia ongelmanratkojana ja usein tarpeettomana välikätenä yksinkertaisten hankintojen tapauksessa.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Loppukäyttäjät tekevät tarpeiden määrittelyn •Vähentään oston hallinnollista työtä •Tuotetietojen ylläpito toimittajille •Helppo toimittajien tuotteiden vertailu •Suorat hankintapyynnot oikein tiedoin | <ul style="list-style-type: none"> •Vaatii SAP:n muokkaamista ja konsultointia •Käyttäjien muutosvastarinta |
| Mahdollisuudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> •Oston työkuvan tehostaminen •Keskittyminen hintakehityksen turvaamiseen •Loppukäyttäjien tarpeiden parempi tyydyttäminen | <ul style="list-style-type: none"> •Saatavuuden varmistaminen kallistuu •Kokonaiskustannuslaskentaa ei huomioitu •Molemmat toimittajat pettävät samaan aikaan |

Kuvio 42. E-katalogiratkaisun SWOT –analyysi.

7 Yhteenveto

Työn tavoitteena oli esittää kehitystoimenpiteitä SSOY:n epäsuorien hankintojen tehostamiseksi. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi etsittiin vastauksia kysymyksiin toimittajayhteistyön kriteereistä, MRO-hankintojen luokittelusta sekä tietojärjestelmien hyödyntämisestä hankinnan apuna.

Rutiinihankintojen teoriataustan esittelyn myötä näkemys hankintojen strategisen luokittelun tärkeydestä ja hyödynnettävyydestä vahvistui merkittävästi. Hankintaryhmien erikoispiirteiden huomioimiseksi on tunnistettava kunkin hankintaryhmän tarpeet ja niiden vaatimat toimintamallit. Näiden pohjalta myös rutiinihankintojen tehostamisen keinoja lähdettiin tarkastelemaan. Aiempia yhteistyömuotoja- ja kumppaneita analysoitaessa huomattiin, että nykyisten avaintoimittajasuhteiden käyttöönottamisen myötä epäsuorien hankintojen toteuttamista on saatu tehostettua jo suorien hankintahinnoissa saatavien kustannussäästöjen muodossa. Lisäpotentiaalia kehitykselle on kuitenkin saatavilla vielä runsaasti toimittajayhteistyön toimintamalleja kehittämällä ja hankintojen operatiivista tehokkuutta parantamalla.

Rutiinihankintojen tehostamisessa on otettu merkittäviä edistysaskelia jo vuoden 2011 puoliväliin tultaessa. Kahden suuren avaintoimittajan kanssa solmittujen PSA-sopimusten myötä epäsuorien hankintojen toteuttamiseen on saatu selkeät toimintalinjat. Seuraavana tavoitteena on toteuttaa volyymien keskittämisestä ja toimittajakentän selkeytymisestä saatavissa olevia hyötyjä käytännössä. Nykyisen toimittajayhteistyön myötä päästään neuvottelemaan kiinteistä hinnoista tuleville sopimuskausille, mikä helpottaa mm. budjetointia ja operatiivisen ostamisen toimintaa huomattavasti. Tietojärjestelmiä voidaan hyödyntää hankintojen tukena entistä paremmin, esimerkiksi neuvoteltujen kiinteiden hintatietojen hyödyntämisen kautta. Kun hinnat on saatu kiinteiksi, ei niiden muokkaamiseen ja vahvistamiseen kulu turhaa aikaa hankintahenkilöstöltä, mikä tehostaa etenkin rutiinihankintojen toteuttamista merkittävästi tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden operatiivisen tehokkuuden takaamiseksi on kuitenkin tärkeää tarkastella toimintaa entistä pitkäjänteisemmin ja tarkkailla toimittajakentässä tapahtuvaa kehitystä aktiivisemmin. Operatiivisen toiminnan tehostumisen myötä nykyisten avaintoimittajien kanssa tehtävän yhteistyön valvontaan tulee panostaa entistä enemmän. Yhteistyön toteutumista tulee mitata, valvoa ja kehittää hintatason hallinnan ja palvelun laadun takaamiseksi ja molemminpuolisten yhteistyön hyötyjen saavuttamiseksi. Myös toimittajavalinnassa tulee kiinnittää huomiota

kriteereihin, joilla toimittajia valikoidaan ja vertaillaan keskenään. Hankintaryhmien strategisen asemoinnin huomiointiin tulee myös kiinnittää kasvavaa huomiota toimittajasuhteita arvioitaessa ja etenkin uusia toimittajasuhteita solmittaessa.

Työn tuloksena esitellyt ratkaisuehdotukset voivat tuottaa yritykselle merkittäviä säästöjä tulevaisuudessa. Kun käynnissä olevat kehitysprosessit on saatu päätökseen ja sisäiset tarpeet ovat tiedossa, voidaan keskittyä pohtimaan nykyisen toimintamallin tehokkuutta ja tarvittavien muutosten laajuutta. Hyllytyspalvelun ja tarvikeautomaattien kaltaiset ratkaisut tekevät rutiinihankinnoista kevyitä ja mahdollistavat hankintahenkilöstön keskittymisen strategisesti tärkeämpien kunnossapitonimikkeiden hankintojen kehittämiseen. Epäsuorien hankintojen tehostamisella ja oikeiden yhteistyökumppaneiden valinnalla voidaan saavuttaa vuositasolla merkittävät säästöt jo pelkästään hankintahenkilöstön työtehtävien optimoimisella sekä tulevaisuudessa varastoon sitoutuneen pääoman pienentymisellä.

Lähteet

Ahlsell, 2011. Financial Year 2009. Verkkodokumentti.

<http://www.ahlsell.com/upload/reports/Ahlsell_2009.pdf> Luettu 10.2.2011

Alajoutsijärvi ym. 2004. Tuotantotalous. 1-2. painos. WSOY/Oppimateriaalit, Porvoo, 2004.

Aminoff, A & Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002. Hankintatoiminnan suuntaviivat: Operatiivinen toiminta ja strategiat. Tutkimusraportti TAU B 023, VTT julkaisuja

B&B Tools Ab, 2010. Annual Report 2009/2010. Verkkodokumentti.

<<http://hugin.info/1026/R/1428945/376242.pdf>> Luettu 10.2.2011

Baily, P. & Farmer, P. Jessop, D. & Jones, D. 1998. Purchasing Principles and Management. 8.painos. Prentice-Hall, Essex. 1998.

Burt, ym. 2003. World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management. Seventh edition. McGraw-Hill/Irwin New York, 2003

Chopra, S. & Meindl, P. 2010. Supply Chain Management: Strategy, planning and Operation. Fourth Edition. Pearson Education Inc. One Lake Street, New Jersey. 2010.

CIPS 2009. e-Commerce - e-Purchasing. Verkkodokumentti.

<<http://training.cips.org/Documents/Resources/Knowledge%20Summary/e-commerce%20-%20e-purchasing.pdf>> The Chartered Institute of Purchasing and Supply.

Cousins, P. Lamming, R. Lawson, B. Squire, B. 2008. Strategic Supply Management. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Essex. 2008.

Ennelin, Anu 2009. Elintarvikealan tuottavuustalkoot, TuTa-tutkimus- ja kehitysohjelma 2007-2009 -seminaari, 1.10.2009. (Powerpoint-esitys).

Ellram, L & Siferd, S. 1993. Purchasing: The Cornerstone of the Total Cost of Ownership Concept. Journal of Business Logistics 14 (1): 163-184.

Etra Oy:n vuoden saldo- raju tulospudotus ja liikevaihdon reipas lasku. Verkkodokumentti. Kauppalehti.

<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20110201/12970915494410>> Luettu 10.2.2011

Finnsugar, 2009. Laatukäsikirja, toimintajärjestelmä, Organisaatio ja Johtaminen.

Haverila, Uusi-Rauva ym. 2005. Teollisuustalous. 5.painos. Infacs Oy, Tampere, 2005.

Häkkinen, Kai 2005. Hankintatoimen ulkoistus metalliteollisuudessa. (pdf-dokumentti)

<<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2314.pdf>> VTT Tuotteet ja Tuotanto, tiedotteita 2314, Espoo 2005.

Häkkinen, K. Hemilä, J. Uoti, M. Salmela, E. Happonen, A. Hämäläinen, H. Sinihuhta, E. Nousiainen, J. Kärkkäinen, M. 2007. VMI teollisuudessa: Teoriaa, teknologiaa ja sovelluksia. VTT Tiedotteita 2406, Espoo 2007.

Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Toinen painos. Tietosanoma Oy, Helsinki, 2008.

Kaskela, Lauri. 2005. Yrityksen tietojärjestelmät. Verkkodokumentti.
<http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan_hankinta/hankinnassa_huomioitavaa/yrityksen_tietojarjestelmat/> TIEKE, Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. Luettu 16.12.2010.

Kivistö, Puumalainen, Tervonen, Virolainen. 2005. The Scope of Purchasing: a Framework For Monetary Analysis.

Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review Boston 61 (5): 109-117. Boston 1983.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2009. Logistiikkaselvitys 2009. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 11/2009

Lysons & Farrington 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7th edition. Pearson Education Limited, Essex 2006.

Melnyk, S. Bixby Cooper, M. Griffis, S. E. Macdonald, J.R, Phillips C.L.M 2010. Supplier Base Management: A new Competitive Edge. Supply Chain Management Review, July/August 2010, Vol. 14, No. 4

Monczka R., Trent R., Handfield R. 2005. Purchasing and Supply Chain Management, 3. painos. Mason, South-Western 2005.

Nordic Sugar 2009. Lähellä. Verkkodokumentti.
<http://www.nordicsugar.com/fileadmin/Closer/Finsk_low.pdf>

Nordic Sugar 2010a. Nordic Sugar: Suomen Sokeri ja Nordic Sugar. Verkkodokumentti.
<<http://www.nordicsugar.com/fi/suomen-sokeri-ja-nordic-sugar/>>

Nordic Sugar 2010b. Organisaatiostamme. Verkkodokumentti.
<<http://www.nordicsugar.com/om-nordic-sugar/vaar-organisation/>>

Nordic Sugar 2010c. Vision & Mission. Verkkodokumentti.
<<http://www.nordicsugar.com/fi/suomen-sokeri-ja-nordic-sugar/visio-missio/>> Luettu 8.2.2011

Nordic Sugar 2011a. Toimipisteemme. Verkkodokumentti.
<<http://www.nordicsugar.com/fi/suomen-sokeri-ja-nordic-sugar/organisaatiostamme/toimipisteemme/>> 7.3.2011.

Nordic Sugar 2011b. Yli sadan vuoden kokemus sokerituotannosta Verkkodokumentti.
<<http://www.nordicsugar.com/om-nordic-sugar/mer-aen-100-aars-erfarenhet/>> Luettu 8.2.2011

Nordzucker A/G 2010a. Annual Report. Verkkodokumentti.
<http://www.nordzucker.de/fileadmin/NordzuckerCorp/Internet_Struktur/investor_relations/Geschaeftsberichte/GB_2009-10_NZ_ENG.pdf> Luettu 14.11.2010.

Nordzucker A/G 2010b. Company Presentation. Verkkodokumentti. Luettu 14.11.2010.

Nordzucker A/G 2010c. History: Nordzucker Verkkodokumentti.
<<http://www.nordzucker.de/en/neu/company/corporate-profile/history.html>> Luettu 15.11.2010.

Nordzucker A/G 2010d. Markets & politics. Verkkodokumentti.
<<http://www.nordzucker.de/Markets-politics.594.0.html?&L=1>> Luettu 14.11.2010

Nordzucker A/G 2010e. Brands & Products: Nordzucker. Verkkodokumentti..
<<http://www.nordzucker.de/en/company/corporate-profile/brands-products.html>> Luettu 8.2.2011

Ojala, L. Andersson, D. Naula, T. 2008. Linking to global logistics value chains: an imperative for developing countries International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 1, No. 3, 2008, 427449 Luettu 19.10.2010

Onninen 2011. Vuosikertomus 2010. Verkkodokumentti.
<http://www.onninen.com/SiteCollectionDocuments/Group%20Documents/About_us/Annual_Report_2010/FI/index.html> Luettu 12.3.2011

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage, Free Press, New York 1985

Putkiranta, Antero. 2010. Liiketoiminnan johtaminen. Luentosarja, maaliskuu 2010. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Rautio, Anne, 2011. Ostopäällikkö, Suomen Sokeri Oy, Kirkkonummi. Kaupintavarastohaastattelu, 14.1.2011.

Reck, R. F & Long, B. 1988. Purchasing: a Competitive Weapon. Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 24, No. 3, 1988, sivut 2-8.

Räsänen, Hannu. 2007. Logistiikan perusteet. Luentokalvot, 2007. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Sakki, J. 2009. Tilaus-Toimitusketjun hallinta: B2B Vähemmällä enemmän. 7. Painos. Jouni Sakki Oy, Vantaa 2009.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> Luettu 18.1.2011.

Sullström, Janne 2011. Ostaja, Suomen Sokeri Oy, Kirkkonummi. Kaupintavarastohaastattelu, 14.1.2011.

Sullström, Janne. Ostaja, Suomen Sokeri Oy, Kirkkonummi. Keskustelut ja palaverit ajalla kesäkuu 2010 -tammikuu 2011.

Viitanen, Sami. 2009. SAP Systems Applications and Products for data processing: Introduction to SAP ERP for Haaga-Helia and Metropolia. Esitys SAP -opintojakson luennolla 9.9.2009.

Wireman, Terry 2008. MRO Inventory and Purchasing. First Edition. Industrial Press Inc, New York, 2008.

Würth konsernin tuloskehitys heikko ja liikevaihto reippaassa laskussa. Verkkodokumentti. Kauppalehti 2010.

<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20101101/12901777989340>> Luettu 10.2.2011

Zenz, G.J 1994. Purchasing and the Management of Materials. Seventh edition. John Wiley & Sons Inc. 1994

Liitteet

Liite 1. Hankintatoimen nykytila-analyysi

| Mitattava osa-alue | Toiminnon nykytila-arvio | | | | |
|--|--------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------------------|
| | Alkeellinen | Heräämisvaihe | Kehitysvaihe | Kypsyysvaihe | Esimerkillinen toiminta |
| Oston prosessien analysointi | | | | | |
| Ostotoimintojen organisaatio | | | | | |
| Oston palveluaste | | | | | |
| Hankinnan asema yrityksessä | | | | | |
| Henkilöstön osaamisen kehittäminen | | | | | |
| Hankintojen tehokkuuden mittaaminen | | | | | |
| Tietojärjestelmien taso ja käyttö | | | | | |
| Tietotekniikan hyödyntäminen apuvälineenä | | | | | |
| Operatiivisten toimintojen toteutus | | | | | |
| Sidosryhmien osallistuminen ostotoimintoihin | | | | | |
| Ostokäyttäytymisen kehittäminen | | | | | |
| Toimittajayhteistyön kehittäminen | | | | | |
| Avaintoimittajasuhteiden laatu | | | | | |
| Toimittajakentän tuntemus | | | | | |

Liite 2. Kaupintavarastohaastattelun kysymykset 14.1.2011

1. Mistä ja milloin aloite kaupintavarastoyhteistyöhön syntyi?
2. Oliko mallia käytössä muissa yhtiön silloisissa tuotantolaitoksissa?
3. Saiko ajatus tukea tehtaan johdolta asti?
4. Kuinka ratkaisu perusteltiin johdolle?
5. Mitä hyötyjä kaupintavarastomallilla tavoiteltiin?
6. Kuinka tavoitteiden toteutumista valvottiin/seurattiin/mitattiin?
7. Montako toimittajaa oli ehdolla, montako lopulta valittiin?
8. Miten toimittajien valinta toteutettiin? Kriteerit, menetelmät, tiedonhankinta?
9. Millä perusteella valitut toimittajat tulivat valituksi, mitkä olivat niiden edut muihin?
10. Mitä erikoistoimenpiteitä toiminnan käynnistäminen vaati organisaatiolta?
11. Tehtiinkö toimittajien kanssa kirjalliset sopimukset?
12. Miten vastuut ja omistussuhteet oli määritelty?
13. Kauanko kaupintavarastomallin käyttöönotto kesti? Etenikö projekti suunnitellusti?
14. Kuinka suuri osa eri toimittajien välisestä kaupankäynnistä tapahtui kaupintavarastosta?
15. Kenen vastuulla oli määritellä varastointiparametrit? Täydennykset, varastotasot, jne.
16. Miten varastokirjanpito toteutettiin eri osapuolille?
17. Miten ongelmat ilmenivät? Miten niihin puututtiin?
18. Tarjosivatko toimittajat ratkaisuja ongelmiin, kehittyikö toiminta ajan kuluessa?
19. Mitkä tekijät johtivat lopulta toiminnan lopettamiseen?
20. Kumman aloitteesta toiminta lopetettiin? Kuinka nopeasti ongelmien ilmenemisestä?
21. Jäikö kaupintavarasto/VMI -toiminnasta huono maku tulevaisuutta ajatellen?
22. Mitä asioita tehtäisiin heti alusta toisin jos kaupintavarastomalli otettaisiin uudestaan harkintaan?
23. Onko muilla tehtailla nykyään käytössä VMI/ hyllytyspalvelu/ kaupintavarastoyhteistyötä?

Liite 3. Esimerkki keskittämisen kustannussäästöistä: Kiilahihnat

| SSOY | Materiaali | HintaKTP | Yksikkö | HintaETRA | Yks | Plant | Mat. Grp | Hinnanmuutos |
|--------|----------------------------|----------|---------|-----------|-----|-------|----------|--------------|
| 217852 | Kiilahihna SPZ 1500 | 7,99 | EUR | 4,92 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 217882 | Kiilahihna SPA 1800 | 13,04 | EUR | 7,99 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 217893 | Kiilahihna SPA 2800 | 19,85 | EUR | 12,18 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 217933 | Kiilahihna SPB 1800 | 18,76 | EUR | 11,52 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 217935 | Kiilahihna SPB 1900 | 19,79 | EUR | 12,18 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 217938 | Kiilahihna SPB 2120 | 22,50 | EUR | 13,63 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 217943 | Kiilahihna SPB 2500 | 26,42 | EUR | 16,24 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 217946 | Kiilahihna SPB 2800 | 29,60 | EUR | 18,18 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 217954 | Kiilahihna SPB3150 | 32,32 | EUR | 19,87 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 218008 | Kiilahihna SPZ 1600 | 8,62 | EUR | 5,31 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 236287 | Kiilahihna B64 | 14,01 | EUR | 8,61 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 241859 | Kiilahihna A 27 | 5,33 | EUR | 3,27 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 241865 | Kiilahihna A 42 | 5,92 | EUR | 3,63 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 241871 | Kiilahihna A55 | 7,77 | EUR | 4,82 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 241875 | Kiilahihna A68 | 9,52 | EUR | 5,84 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 241878 | Kiilahihna A75 | 10,09 | EUR | 6,24 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 241879 | Kiilahihna A80 | 10,89 | EUR | 6,70 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 241885 | Kiilahihna B60 | 12,59 | EUR | 7,76 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 241896 | Kiilahihna C105 | 29,09 | EUR | 17,95 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 245376 | Kiilahihna SPA 1500 | 11,29 | EUR | 6,77 € | EA | 4630 | M144 | -40 % |
| 255529 | Kiilahihna A49 | 7,17 | EUR | 4,42 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 255530 | Kiilahihna A 61 | 8,62 | EUR | 5,28 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 255531 | Kiilahihna A63 | 8,62 | EUR | 5,28 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 255532 | Kiilahihna A66 | 9,41 | EUR | 5,78 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 255535 | Kiilahihna B38 | 7,99 | EUR | 4,92 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 255536 | Kiilahihna B55 | 11,06 | EUR | 6,77 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 255537 | Kiilahihna B112 | 21,03 | EUR | 12,94 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 255538 | Kiilahihna B120 | 25,00 | EUR | 15,31 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 255540 | Kiilahihna C210 | 59,93 | EUR | 36,89 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 255541 | Kiilahihna SPA 982 | 7,32 | EUR | 4,49 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 255542 | Kiilahihna SPA 4000 | 28,69 | EUR | 17,66 € | EA | 4630 | M144 | -38 % |
| 256267 | Kiilahihna SPZ1000 | 5,16 | EUR | 3,17 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 256268 | Kiilahihna XPZ 1250 | 7,32 | EUR | 4,49 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 256270 | Kiilahihna hammas 110XL037 | 2,73 | EUR | 1,22 € | EA | 4630 | M144 | -55 % |
| 256271 | Kiilahihna Z28 | 5,05 | EUR | 3,10 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 256272 | Kiilahihna 25x5300mm | 69,46 | EUR | 42,37 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |
| 256273 | Kiilahihna 25x5600mm | 76,31 | EUR | 46,55 € | EA | 4630 | M144 | -39 % |

Liite 4. Supplier Base Management - Työkalu toimittajakentän hallintaan

| | Pääsarja | Juniorit | Kykyjenetsintä | Transitio |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Aikajänne /tarkasteluhetki | Historia / nykyinen / tulevaisuus | Tulevaisuus | Nykytila & tulevaisuus | Tulevaisuus |
| Tarkastelusuunta | Sisäinen | Sisäinen | Ulkoinen | Sisäinen & Ulkoinen |
| Vaikutus / merkitys | <ul style="list-style-type: none"> Hankintojen tehokkuus Joustavuus Kumppanuus Win-Win –hyödyt | <ul style="list-style-type: none"> Tulevaisuuden tehokkuus Nykytilan kehittäminen Vaihtoehto/kilpailutus | <ul style="list-style-type: none"> Jatkuva kehitys Riskienhallinta Kilpailutilanne Proaktiivisuus Tulevaisuus | <ul style="list-style-type: none"> Mahdollistaa muutoksen Muutosvaiheen riskien hallinta |
| Vastuu | Ostotiimin jäsenten päivittäiset toiminnot Päällikkö hallinnoi | Ostohenkilö 1 | Ostohenkilö 2 | Ostopäällikkö & määritetty tiimi |
| Ryhmän jäsenet | <ul style="list-style-type: none"> Avaintoimittajat Strategiset Volyymitoimittajat Korvaamattomat | <ul style="list-style-type: none"> Potentiaaliset Pienet/kasvavat Innovatiiviset Pienerät Joustavuustoimittajat | <ul style="list-style-type: none"> Kaikki Kilpailijat Nousevat/uudet Nyk. Toimittajien kilpailijat Entiset | Toimittaja-hierarkiassa ylöspäin siirtyvät |
| Toimenpiteet | <ul style="list-style-type: none"> Mittaa, arvioi, vertaile Riskienhallinta Ylläpidä ja kehitä suhdetta Ongelmanratkaisu yhteistyössä Kyseenalaista suhde tasaisin väliajoin | <ul style="list-style-type: none"> SWOT -arviot Kilpailuasetelman luominen Tiedustelu/kosinta Omien toiveiden kouluttaminen ja viestittäminen potentiaalisille Nykyisten puutteista erottautuminen | <ul style="list-style-type: none"> Ympäristön tarkkailu Proaktiivinen lähestyminen Tarjouspyynnöt Tiedustelut Yleisarvioinnit/listat Standardoitu haastattelulomake Nettisivuarviot Yleisvaikutelma Yhteyshenkilöt/kommunikointi | <ul style="list-style-type: none"> Tiedon tallentaminen olemassa olevista suhteista Immateriaali-oikeuksien hallinta Ongelmien raportointi ja kehitysehdotusten laatiminen tulevaisuutta varten |
| Roolit nyt / tulevaisuudessa | Kumppani/partneri Tuleva juniori? Entinen/lopettanut | Tuleva pääsarjalainen? Edelleen juniorina Projektiyhteistyö Pilottikumppani | Ensin juniori, myöhemmin pääsarjaan? Suoraan pääsarjaan? | Mahdollistaa sujuvan siirtymisen Junioreista-> pääsarjaan |
| Seuranta | <ul style="list-style-type: none"> 6-12 krt / vuosi Palaverit Arvioinnit Vuosi/kk –raportit Ostovolymmit(€/rivit) | <ul style="list-style-type: none"> n. 4-6 krt / vuosi Muutos edellisvuoteen esim. Volyymeissa, riveissä SWOT -läpikäynti | <ul style="list-style-type: none"> 1 krt / kk yleisarvio 1krt / vuosi kattava toimittajakenttä-analyysi | <ul style="list-style-type: none"> Tarvittaessa |
| Vaikutukset | Kustannukset, turvallisuus, jatkuvuus | Reagointikyky, innovointi, uudistuminen | Kestävyys, kustannukset, proaktiivisuus | Kustannukset, jatkuvuus, turvallisuus |